



RAPPORT ANNUEL 2023

incluant le rapport intégré,
la déclaration de performance
extra-financière, le rapport de gestion,
le rapport de gouvernement
d'entreprise, les comptes
annuels et consolidés et
les rapports des commissaires
aux comptes



bel
for all for
good

Sommaire

1	RAPPORT INTÉGRÉ	
	Le Groupe en 2023	2
	Gouvernance	10
	Des fondamentaux solides	16
	Nos engagements en action	30
2	FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE	51
	2.1 Politique de gestion des risques	52
	2.2 Hiérarchisation des risques	53
	2.3 Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère	55
	2.4 Risques opérationnels	60
	2.5 Risques financiers	67
	2.6 Politiques d'assurances et de couverture des risques	69
3	RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE	71
	3.1 Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et plus durable pour tous	72
	3.2 Créer de la valeur pour nos collaborateurs et notre écosystème	89
	3.3 Contribuer à une alimentation plus saine et plus durable	108
	3.4 Préserver la planète	114
	3.5 Promouvoir une agriculture durable et régénératrice	132
	3.6 Concevoir des portions durables	139
	3.7 Renforcer l'accessibilité de nos produits	145
	3.8 Application de la Taxonomie verte européenne aux activités de Bel	148
	3.9 Note méthodologique	151
	3.10 Scorecard RSE	154
	3.11 Annexe 1 : Contribuer aux objectifs de développement durable des Nations unies	156
	3.12 Annexe 2 : Table de concordance GRI	157
	3.13 Annexe 3 : Table de correspondance avec les 11 recommandations de la TCFD	161
	3.14 Annexe 4 : Synthèse des données environnementales	163
	3.15 Annexe 5 : Tableaux Taxonomie Européenne (éligibilité et alignement)	165
	3.16 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière	169
	3.17 Rapport d'assurance raisonnable des Commissaires aux comptes sur une sélection d'indicateurs sociaux et environnementaux	173
4	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	177
	4.1 Principes de gouvernance	178
	4.2 Procédures de gestion des risques et de contrôle interne	195
	4.3 Transactions avec des parties liées	199
5	INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES	203
	5.1 Informations financières historiques	204
	5.2 Informations financières retraitées	204
	5.3 Examen de la situation financière et du résultat	204
	5.4 Trésorerie et capitaux	206
	5.5 États financiers	208
	5.6 Vérification des informations financières annuelles	292
	5.7 Date des dernières informations financières	295
	5.8 Informations financières intermédiaires et autres	295
	5.9 Politique de distribution de dividendes	295
	5.10 Procédures judiciaires et d'arbitrage	295
	5.11 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	295
6	ACTIONNARIAT	297
	6.1 Actionnariat et capital	298
7	INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES	307
	7.1 Renseignements concernant la Société	309
	7.2 Renseignements sur les filiales et participations	310
	7.3 Contrats importants	312
	7.4 Documents disponibles	312



RAPPORT

ANNUEL

2023

incluant le Rapport intégré,
la Déclaration de performance
extra-financière, le Rapport
de gestion, le Rapport de
gouvernement d'entreprise,
les Comptes annuels et
consolidés et les Rapports
des Commissaires aux comptes

Société anonyme
au capital de 7 921 294,50 euros

Siège social
2 allée de Longchamp
92150 Suresnes

RCS NANTERRE : 542 088 067



Rapport intégré

**ENGAGÉS
POUR UNE
ALIMENTATION
PLUS SAIN
ET PLUS DURABLE**

RAPPORT INTÉGRÉ 2023



bel
for all for
good



**Le Groupe
en 2023 _ p. 2**

**Les enjeux de demain :
3 défis à relever _ p. 4**

Gouvernance _ p. 10

**Des fondamentaux
solides _ p. 16**

**Nos engagements
en action _ p. 30**



C'est en donnant accès à une alimentation plus saine et plus durable pour tous que nous œuvrons au développement d'un nouveau modèle alimentaire :

-  **un modèle qui se veut respectueux des ressources naturelles de la planète;**
-  **un modèle qui bénéficie à l'ensemble de notre écosystème depuis l'amont agricole jusqu'aux consommateurs;**
-  **un modèle qui nous permet ainsi d'agir pour les générations d'aujourd'hui et celles de demain.**

Le Groupe Bel en 2023

5^e
génération
de dirigeants
familiaux

Nos 3 valeurs

**AUDACE
ENGAGEMENT
BIENVEILLANCE**



10 902
collaborateurs



120
pays de
commercialisation



1169
producteurs
laitiers



87,7%
de recettes
« positives » (2)



6 100
fournisseurs



99/100
à l'index égalité
hommes-femmes (1)



Plus de **30**
marques, dont
6 internationales



51
filiales dans
35 pays



31
sites de
production



50
projets soutenus par
la Fondation Bel



180
Leaders et Activistes
Diversité Équité
et Inclusion



Score de
81/100
médaille de platine
EcoVadis

LAURÉAT 2023
du Trophée de
la Raison d'Être

(1) Activité Cheese seulement.

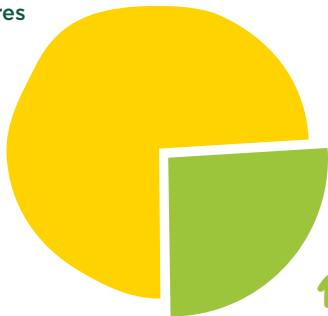
(2) Portefeuille produits enfants et familles respectant les critères Bel Nutri+ ou disposant de 0 ou 1 additif.

3 645 M€

de chiffre d'affaires en 2023

NOS MARCHÉS

2 591 M€
Marchés matures



1 054 M€
Nouveaux territoires

NOS IMPLANTATIONS GÉOGRAPHIQUES

640,4 M€
Moyen-Orient,
Grande Afrique



1 596 M€
Europe

1 409 M€
Amériques,
Asie Pacifique



Comment garantir une alimentation plus saine et plus durable pour tous ?

LE CONSTAT — La question alimentaire est devenue un enjeu planétaire. Dans un monde global, les usages évoluent rapidement et tendent à s'aligner sur le modèle occidental, caractérisé par une consommation importante de viande rouge, d'aliments transformés, de graisses saturées, de sucres raffinés, et par une consommation très faible de fibres et de vitamines. Il est donc plus que jamais essentiel d'accompagner les consommateurs, dès le plus jeune âge, vers des habitudes plus durables, en leur proposant des produits accessibles et sains.



L'AVIS DE L'EXPERT **ADAM DREWNOWSKI**

Professeur d'épidémiologie et Directeur
du Centre de nutrition en santé publique
à l'École de santé publique de l'Université
de Washington, à Seattle



Nous sommes passés des repas pris en famille, à heure fixe, à des repas plus petits, pris individuellement, à toute heure du jour. Ce snacking ne peut pas être constitué uniquement d'aliments sucrés, il doit nous fournir l'énergie et les nutriments dont nous avons besoin. Un snacking sain, qui inclurait différents types de produits laitiers et à base de fruits a, selon moi, toute sa place. Les experts répètent que le modèle alimentaire est "cassé" et doit être réorienté. En réalité, pour que ce modèle soit soutenable, il doit tenir compte de quatre dimensions : la santé, l'économie, la société et l'environnement. L'alimentation doit être nutritive, accessible financièrement, socialement acceptable et à faible impact pour l'environnement. En tant qu'acteur des systèmes alimentaires, Bel doit se positionner dans tous ces domaines, en utilisant des indicateurs fiables, car il peut jouer un rôle majeur dans le développement d'aliments sains et abordables. »



51%

de la population mondiale
sera en surpoids ou obèse
d'ici à 2035 si la tendance
actuelle n'est pas stoppée
(Source World Obesity Atlas 2023.)

1/3

de la population mondiale
vivra en Inde ou en Chine
à l'horizon 2050



NOTRE CONVICTION

**Les produits Bel sont consommés par
400 millions de personnes dans le monde.**

Nous avons donc une très grande
responsabilité dans le fait d'apporter une
alimentation sûre, nutritive et équilibrée
au plus grand nombre. C'est pourquoi
nous nous développons tout autant sur
des marchés matures qu'en Inde ou en
Chine, afin d'offrir, partout dans le monde,
des solutions adaptées aux besoins
des consommateurs.



NOTRE OBJECTIF

En 2030, 90% des recettes ciblant
les enfants et les familles seront
« positives » : soit elles respecteront
les critères Bel Nutri+, notre système
interne de profilage nutritionnel basé
sur les recommandations de l'OMS,
soit elles contiendront 0 ou 1 additif
(aujourd'hui : 85%).



Pour en savoir plus
sur nos actions,
rendez-vous **page 44**

Peut-on encore changer les modèles agricoles afin de protéger la planète ?

LE CONSTAT — Selon la Banque mondiale, le développement de l'agriculture est l'un des leviers les plus puissants pour mettre fin à l'extrême pauvreté, renforcer le partage de la prospérité et nourrir les 9,7 milliards de personnes que comptera la planète en 2050. Mais l'agriculture moderne est aussi la principale cause d'épuisement des sols.

(Source : « Global Land Outlook », publié en 2023 par la Convention de l'ONU sur la lutte contre la désertification.)



L'AVIS DE L'EXPERT PASCAL CANFIN

Président de la Commission
de l'environnement, de la santé
publique et de la sécurité
alimentaire du Parlement européen



40%

des terres mondiales
sont dégradées en 2023
(contre 25% en 2017)

70%

des terres émergées
de la planète ont déjà été
transformées par l'homme



Aujourd'hui, la transition agricole est prise en étau entre ceux qui nient sa nécessité et ceux qui nient sa difficulté. Pour sortir de cette situation, il convient de repenser notre approche en opérant une transition de toute la chaîne alimentaire, et pas seulement celle des agriculteurs, afin que la production agroécologique ait des débouchés industriels, des filières logistiques adaptées, une demande à la hauteur, des financements publics et privés correctement orientés. Agir dans ce domaine suscite de grandes inquiétudes pour les agriculteurs. Il faut l'entendre et il faut les accompagner. Bel peut aider à prendre part à la transition via des contrats de long terme avec ses fournisseurs, qui garantissent un débouché tout en sécurisant les changements de pratiques demandés. Et, au fond, à montrer que le chemin de la transition est à la fois pertinent sur le plan environnemental, mais aussi possible sur le plan économique. Je crois à l'efficacité d'une alliance entre les pans progressistes du monde politique et du monde économique pour permettre des avancées majeures et concrètes au service d'une meilleure alimentation et d'un modèle agricole plus durable. »



NOTRE CONVICTION

Encourager les pratiques agricoles durables
est l'un des piliers de notre stratégie.

En collaboration avec le WWF France, nous œuvrons depuis plus d'une décennie pour un modèle alimentaire plus durable. Aujourd'hui nous allons plus loin en soutenant les agriculteurs dans leur transition vers des méthodes régénératrices. Cette agriculture est un ensemble de pratiques qui permet de régénérer les sols, de préserver la biodiversité et les ressources en eau et d'atténuer le changement climatique, et qui vient soutenir la résilience des exploitations.



NOTRE OBJECTIF

100% du lait et des pommes utilisés
dans nos produits seront issus de
l'agriculture régénératrice d'ici à 2030
(étendu d'ici à 2035 à l'ensemble de
nos matières premières clés).



Pour découvrir comment
nous contribuons à la
transformation des modèles
agricoles, rendez-vous
page 40

Comment faire pour réduire vraiment le gaspillage alimentaire ?

LE CONSTAT — Environ 40% des aliments produits dans le monde sont perdus entre la récolte et la consommation (source WWF, 2021). Ce gaspillage se produit tout au long de la chaîne de valeur alimentaire, depuis la production de matières premières jusqu'au stade de la consommation, en passant par la phase de transformation et la distribution. Ce phénomène entraîne des conséquences sociales, économiques et environnementales majeures. Car perdre ou gaspiller de la nourriture, c'est aussi gaspiller toutes les ressources qui ont été utilisées pour la produire : l'eau, la terre, l'énergie, la main-d'œuvre et le capital.



L'AVIS DE L'EXPERTE LIZ GOODWIN

Senior Fellow et Directrice pertes
et gaspillage alimentaires
au World Resources Institute



Réduire de moitié le gaspillage alimentaire contribue considérablement à réduire les émissions globales de gaz à effet de serre. Cet objectif à l'horizon 2030 sera difficile au niveau global, mais il est tout à fait atteignable localement et individuellement. Dans les entreprises, on peut agir en identifiant les maillons où se crée le gaspillage et en prenant des mesures pour le réduire au sein des opérations et de la chaîne d'approvisionnement. À la maison, la principale cause de gaspillage est le fait que nous achetons trop. Il y a de nombreuses stratégies pour y remédier : faire des listes, mieux utiliser son congélateur, bien comprendre l'étiquetage des produits... Il est important que des entreprises comme Bel réduisent le gaspillage alimentaire au sein de leurs activités pour réduire les pertes et le gaspillage sur toute la chaîne. Elles peuvent également encourager leurs consommateurs, en les aidant à comprendre l'étiquetage des produits et en les accompagnant pour moins gaspiller. »



40%

des aliments produits
ne sont jamais consommés
alors que 1 personne sur
9 souffre de malnutrition
dans le monde

8 à 10 %

Le gaspillage alimentaire
représente 8% à 10% du
total des émissions de gaz
à effet de serre provenant
de l'activité humaine



NOTRE CONVICTION

Il est possible d'éviter et de réduire tout au long de la chaîne de valeur, de la ferme au consommateur, le gaspillage alimentaire. Ce combat fait partie de l'ADN de Bel, dès l'origine, qui a mis la portion au cœur de son modèle. En effet, celle-ci apporte la juste dose et évite le gaspillage à la maison. Nous mettons donc tout en œuvre pour relever ce défi collectif avec nos producteurs, nos partenaires (transporteurs, distributeurs), et nos consommateurs.



NOTRE OBJECTIF

Réduire de moitié le gaspillage alimentaire d'ici à 2030, par rapport à 2021.



Pour en savoir plus
sur nos actions,
rendez-vous **page 42**

Message d'Antoine Fiévet, Président du Groupe Bel

Notre modèle d'entreprise familiale est un atout pour relever les défis du moment.

La période que nous traversons exige de nouvelles formes d'engagement pour répondre à des défis planétaires qui nous concernent tous. Chez Bel, nous avons la chance de porter un modèle d'entreprise familial qui est une vraie force. Dans un contexte de crise et d'incertitude, nous formons un collectif soudé autour de valeurs humanistes et d'une mission claire : donner accès, sur nos trois territoires complémentaires, le lait, le fruit et le végétal, à une alimentation plus saine et plus responsable pour tous. Cette mission ambitieuse, *For All. For Good.* nous oblige et nous engage.

En tant qu'entreprise agroalimentaire, nous faisons partie d'une chaîne responsable d'environ un tiers des émissions mondiales de carbone et de la moitié de l'empreinte méthane totale de l'Union européenne.

Nous avons donc un rôle clé à jouer dans la lutte contre le réchauffement climatique, et ce rôle, nous l'assumons pleinement, notamment en développant des projets de séquestration de carbone ou en rejoignant à l'occasion de la COP28, la Dairy Methane Action Alliance (DMAA). Nous avons aussi une responsabilité particulière, pour permettre à tous, et en particulier aux enfants, d'accéder à une alimentation de qualité. C'est l'objectif de notre Fondation d'entreprise, qui a fêté ses 15 ans en 2023 et qui a permis, grâce à un formidable travail de terrain avec les ONG et les associations, partout dans le monde, d'aider plusieurs milliers d'enfants vulnérables. Ces avancées ne seraient pas possibles sans la mobilisation de nos collaborateurs, que je veux saluer ici. Leur énergie, leur contribution sont essentielles. Elles vont nous permettre, j'en suis convaincu, de réussir notre transformation vers un modèle de performance durable et responsable.



**PORTER UNE MISSION AMBITIEUSE,
FOR ALL. FOR GOOD. NOUS ENGAGE.
NOUS AVONS UN RÔLE CLÉ À
JOUER DANS LA LUTTE CONTRE
LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE,
ET CE RÔLE, NOUS L'ASSUMONS
PLEINEMENT.**



Entretien avec Cécile Béliot, Directrice générale du Groupe Bel



Que reprenez-vous de 2023 ?

Tout en consolidant ses positions dans son métier historique, Bel accélère son développement avec Materne®, et les marques Pom'Potes®, GoGo squeeZ®, Mont Blanc®. Le fruit vient parfaitement compléter nos positions sur le snacking sain, et constitue déjà un véritable levier de croissance. Certaines régions, comme l'Amérique du Nord et l'Asie, ont été particulièrement porteuses cette année, ainsi que les canaux de distribution e-commerce et hors domicile. En complément de nos ambitions de développement sur le lait, tout cela confirme la pertinence de notre modèle, de notre stratégie d'innovation et de conquête au service d'une alimentation plus durable et plus saine pour tous.

Dans un contexte difficile, pourquoi avoir encore renforcé vos engagements en faveur de ce nouveau modèle alimentaire ?

Il y a urgence à pivoter vers une alimentation durable, et il est possible de le faire sans mettre en danger la rentabilité de notre modèle, qui va toujours de pair avec l'exercice de notre responsabilité. Mais réussir cette transition demande d'accompagner nos fournisseurs partenaires. L'amont laitier, essentiel à notre métier historique, est en effet une filière à fort impact sur les ressources naturelles et sur le changement climatique, et joue aussi un rôle social majeur dans de nombreuses communautés locales dans le monde.

Comment faire évoluer les pratiques ?

Nous avons lancé en 2018 une Charte mondiale pour une filière amont laitier durable. En 2023, nous avons franchi une nouvelle étape en nous engageant, dans nos trois métiers, sur la voie de l'agriculture régénératrice. Cette démarche encore émergente vise à préserver les sols, favoriser la biodiversité et renforcer la résilience des exploitations agricoles. Nous avons déjà commencé à la promouvoir, mais nous avons structuré notre démarche et lancé l'Alliance pour l'agriculture régénératrice, pour exprimer sa dimension collaborative et internationale. Notre objectif est ambitieux : d'ici à 2030, nous voulons nous approvisionner à 100 % en lait et pommes selon les principes de cette agriculture respectueuse de la planète et de ceux qui produisent ce que nous mangeons.

Produire mieux, c'est important, mais comment ne pas gaspiller ce qui est produit ?

Effectivement, selon la FAO⁽¹⁾ et le WWF, 40 % des aliments destinés à la consommation humaine sont gaspillés. L'impact sur les ressources naturelles est énorme et, bien sûr, gaspiller alors que de nombreuses personnes dans le monde n'ont pas accès à la sécurité alimentaire n'est pas soutenable. Cet enjeu fait depuis longtemps partie intégrante de notre modèle, puisque le format en portion est au cœur de notre proposition. Mais nous pouvons faire plus. Nous avons rejoint en 2019 le pacte *Too Good to Go* et nous nous associons aussi à des initiatives comme le 10x20x30 en partenariat avec le « Consumer Goods Forum », pour réduire de moitié le gaspillage alimentaire d'ici à 2030, par rapport à 2021. La question de la valeur que nous donnons à notre alimentation est centrale pour faire bouger les lignes et sensibiliser les consommateurs. Si cette valeur était reconnue, on ne jetterait pas comme on le fait aujourd'hui.

Vous êtes donc confiante dans la capacité de transformation des différents acteurs de votre écosystème ?

Je pense qu'il y a une vraie prise de conscience et une vraie dynamique. Bel est une entreprise familiale qui compte 10 902 collaborateurs dans le monde et travaille en proximité avec des milliers de fournisseurs et 1169 producteurs laitiers. C'est une formidable plateforme d'engagement qui peut faire peser la balance du bon côté, celui d'un impact positif pour tous. J'ai confiance dans la force de ce collectif.

(1) Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture.



**IL Y A URGENCE À PIVOTER VERS
UNE ALIMENTATION PLUS DURABLE
EN S'APPUYANT SUR LA PERFORMANCE
DE NOTRE MODÈLE, ET AVEC
L'ENGAGEMENT CONJOINT DE NOS
PARTENAIRES.**

Comité exécutif



CÉCILE BÉLIOT

CEO

CÉCILE BÉLIOT, DIRECTRICE GÉNÉRALE DU GROUPE DEPUIS 2022 poursuit, avec le Comité exécutif, la transformation du Groupe et l'activation de ses nouveaux leviers de croissance durable, dont l'accélération de l'innovation, le renforcement des positions du Groupe à l'international (États-Unis, Chine, Inde) et la poursuite du développement de l'offre végétale, en complément de l'offre fruitière et fromagère du Groupe.



STÉPHANE DUPAYS

Chief Operations
Officer



JÉRÔME GARBI

Cheese Chief Officer
& EMEAO Chief Officer



CAROLE JAIS

Trust & Ethics
Chief Officer



FRÉDÉRIC MÉDARD

Chief Impact
Officer



FRÉDÉRIC MOULIN

Chief People
Officer



**BÉATRICE
DE NORAY**

Chief Growth
Officer



**ELISABETH
ELLISON-DAVIS**

Chief Strategy,
Transformation, Data
& Tech Officer



PASCAL COLAS

Squeeze
Chief Officer

NOMINATIONS COMEX, MARS 2024

IVAN GIRAUD

Chief NorAm Officer

**JEAN-CHRISTOPHE
COUBAT**

Chief Asia Officer

Conseil d'administration



ANTOINE FIÉVET

Administrateur
et Président



THIERRY BILLOT

Administrateur
réfèrent



FATINE LAYT

Administrateur



MARIANNE TSANIS

Administrateur



FLORIAN SAUVIN

Administrateur



Unibel SA,
représenté par
ÉRIC DE PONCINS
Administrateur



**ALEXANDRE
VERNIER**

Administrateur



43%

Taux
d'indépendance
des membres

33%

Taux de
féminisation

99,97%

Taux moyen
de présence
au Conseil
d'administration

55 ANS

d'âge moyen

LES PRINCIPAUX SUJETS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2023

En 2023, dans le cadre de ses missions, le Conseil d'administration a revu l'information financière semestrielle et annuelle (dont les comptes annuels et les comptes consolidés, les comptes consolidés semestriels), ainsi que le processus d'établissement de cette information. Les administrateurs ont revu systématiquement les communiqués de presse relatifs à cette information avant leur diffusion.

Lors de chaque réunion, un point a été fait sur la marche des affaires. Une attention régulière a été portée à la situation économique et géopolitique des marchés et à ses impacts sur l'activité du Groupe. Outre l'examen des sujets structurants d'acquisition ou de cession, les administrateurs ont également échangé sur les investissements industriels et les financements du Groupe.



Des fondamentaux solides





Chez Bel, nous n'avons pas seulement des convictions bien ancrées. Notre savoir-faire industriel et notre modèle social sont uniques sur le marché. Nous nous appuyons sur ces fondamentaux solides pour agir, être performants, et nous projeter dans l'avenir en développant une vision positive et durable de l'alimentation.



La recette du succès

Les ingrédients de la « recette » Bel? La portion, au cœur de notre modèle; trois territoires pour une alimentation saine et diversifiée; et des marques présentes dans des millions de foyers dans le monde.

LA PORTION, NOTRE SIGNATURE

UN SAVOIR-FAIRE INDUSTRIEL UNIQUE

LA BONNE DOSE NUTRITIONNELLE

LA BONNE QUANTITÉ POUR ÉVITER LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

UN FORMAT ACCESSIBLE, QU'ON EMPORTE ET CONSOMME PARTOUT



LA FORCE DE NOS MARQUES ICONIQUES

75% de nos ventes sont réalisées avec nos marques cœur

La Vache qui rit

Babybel

Pom'Potes /
GoGo squeeZ

Kiri

Boursin

Nurishh

NOS TROIS TERRITOIRES

Fromage et produits laitiers

Notre territoire historique, sur lequel nous innovons en permanence pour adapter recettes et formats

Fruit

Une diversification majeure pour accélérer le développement du snacking sain, rendue possible par l'acquisition de Materne, Mont Blanc, GoGo squeeZ

Végétal

Un virage stratégique, essentiel pour répondre aux attentes des consommateurs et aux défis sociaux et environnementaux



Un opérateur industriel à fort ancrage territorial

Groupe industriel, Bel produit au plus près de ses marchés, en lien avec ses partenaires locaux, dans près d'une trentaine de sites sur quatre continents. Partout où il est implanté, le Groupe modernise en permanence son outil industriel pour accueillir la fabrication de produits innovants, tout en renforçant la sécurité et le bien-être de ses équipes.

Concepteur de ses chaînes de production, il assure la mise en œuvre de toutes ses nouvelles usines dans le monde. Acteur responsable, il œuvre activement à la réduction de son empreinte environnementale et en particulier à la baisse des émissions de carbone de ses sites.





 **CANADA**
Sorel-Tracy

 **ÉTATS-UNIS**
Brookings (SD)
Leitchfield (KY)
Little Chute (WI)
Nampa (ID)
Traverse City (MI)

 **ESPAGNE**
Ulzama

 **PORTUGAL**
Ribeira Grande
Vale de Cambra

 **FRANCE**
Boué
Chef-du-Pont
Dole
Évron
La Ferté-Bernard
Lons-le-Saunier
Mayenne
Pacy-sur-Eure
Sablé-sur-Sarthe
Saint-Nazaire
(All In Foods)
Vendôme

 **POLOGNE**
Chorzele

 **RÉPUBLIQUE TCHÈQUE**
Želetava

 **SLOVAQUIE**
Michalovce

 **ALGÉRIE**
Koléa

 **CHINE**
Shandong

 **ÉGYPTE**
Le Caire

 **INDE**
Calcutta*

 **IRAN**
Qazvin

 **MAROC**
Tanger

 **TURQUIE**
Çorlu

 **VIETNAM**
Hô Chi Minh-Ville

*Joint venture avec Britannia Bel Foods Private Limited.

Un modèle d'affaires positif

NOS RESSOURCES

Une structure familiale solide

- 5^e génération d'actionnaires dirigeants familiaux

Nos valeurs

- Audace, engagement et bienveillance

Des marques connues de tous

- Plus de 30 marques iconiques
- La portion, au cœur de l'unicité de notre offre

Des collaborateurs engagés

- 10 902 collaborateurs dans le monde et leurs savoir-faire

Une assise financière solide

- 1526 millions d'euros de capitaux propres

Un outil industriel ancré dans les territoires

- 31 sites industriels performants dans 15 pays

Des partenaires engagés aux côtés de Bel

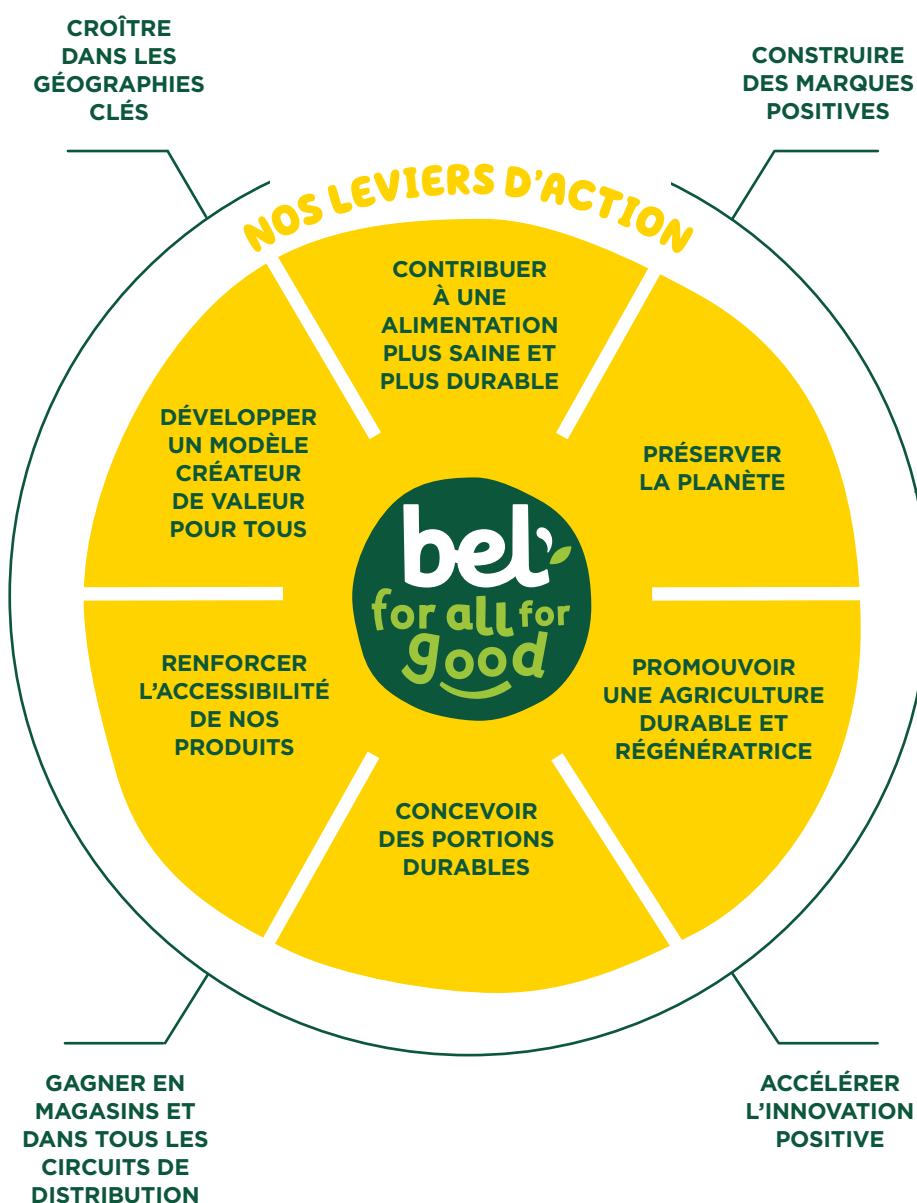
- 1169 producteurs laitiers, 6100 fournisseurs
- Des coalitions pour une dynamique collective : Food Transition Pact de Carrefour, Consumer Goods Forum, Race to Net Zero de l'ONU, Science-Based Target Network sur la biodiversité, pacte *Too Good To Go*

Des ressources naturelles à préserver

- Près de 1 million de tonnes de pommes
- Eau : 4 423 242 m³ d'eau
- Électricité : 287 782 MWh

NOTRE AMBITION

En donnant accès à une alimentation plus saine et plus durable pour tous, Bel œuvre au développement d'un modèle alimentaire respectueux des ressources naturelles de la planète, qui bénéficie à l'ensemble de son écosystème et qui lui permette ainsi d'agir pour les générations d'aujourd'hui et celles de demain.



NOTRE CHAÎNE DE VALEUR DE LA FOURCHE À LA FOURCHETTE

Bel est un acteur majeur de l'alimentation. Il fabrique et commercialise des portions de bien-manger laitières, fruitières ou végétales, à travers six marques cœur d'envergure internationale, et des marques locales fortes.

NOTRE MISSION : DONNER ACCÈS À UNE ALIMENTATION PLUS SAINES ET PLUS DURABLE POUR TOUS

NOS 3 TERRITOIRES

FROMAGE ET PRODUITS LAITIERS



VÉGÉTAL



FRUIT



POUR NOS COLLABORATEURS

POUR NOS CONSOMMATEURS

POUR NOS CLIENTS

POUR NOS PARTENAIRES

POUR NOS ACTIONNAIRES FAMILIAUX

POUR LA PLANÈTE

POUR LES ONG ET EXPERTS SCIENTIFIQUES

POUR NOS TERRITOIRES

NOS IMPACTS

Un cadre de travail bienveillant, un sens à l'action qui motive

- 84 % des salariés du Groupe plébiscitent la sécurité au travail chez Bel (meilleur score Your Voice)
- 77 % sont enthousiasmés par la mission du Groupe

Une alimentation plus saine pour tous

- le Groupe s'adresse à 397 millions de consommateurs
- 88 % des volumes de produits destinés aux enfants et familles bénéficient d'une recette « positive »

Des modèles de distribution innovants et une présence dans plus de 120 marchés

- Bel est dans le top 3 des fournisseurs préférés de ses clients dans 7 pays : France, Espagne, Portugal, Canada, Pays-Bas, République tchèque, Slovaquie

Des liens durables et responsables diffusés dans toute la chaîne de valeur

- Note moyenne EcoVadis de nos partenaires : 57,2/100
- Bel renouvelle sa médaille Platine d'EcoVadis, et se positionne dans le top 1 % des entreprises les mieux notées par EcoVadis

Un modèle de croissance durable et créateur de valeur à long terme

Une approche écosystémique des enjeux environnementaux et des objectifs ambitieux à horizon 2035

- Réduction nette de 1/4 des émissions de gaz à effet de serre sur toute notre chaîne de valeur par rapport à 2017, pour contribuer à notre échelle à limiter le réchauffement climatique à +1,5°C
- Réduction des prélèvements en eau de nos sites de production de 45 % par rapport à 2017

Notre partage d'expériences et de connaissances

- Dix ans de partenariat avec le WWF France

Un ancrage territorial

- Accompagnement économique et social des populations
- Certification *Global Living Wage Employer* délivrée par le *Fair Wage Network*



Indice d'Impact Positif 2023

L'Indice d'Impact Positif de Bel vise à rendre compte de la capacité du Groupe à délivrer sa mission d'entreprise et à avoir un impact sur son écosystème. Pionnier dans le secteur agroalimentaire, cet indice à score unique permet de traduire l'engagement de Bel auprès de ses parties prenantes clés et de mesurer la progression du Groupe en s'appuyant sur des objectifs fixés.

En 2023, l'indice d'impact a progressé de 2 points par rapport à 2022 (87/100) pour s'établir à 89/100. Cette progression est notamment due à l'atteinte anticipée de l'objectif d'engagement des collaborateurs, aux avancées significatives dans les pratiques agricoles, et au maintien d'un bon niveau de progrès dans la trajectoire carbone.



CLIENTS ENGAGÉS

En développant des partenariats avec ses clients et en menant des projets conjoints en faveur d'une transition alimentaire durable, Bel a pour ambition de devenir un partenaire clé pour inventer avec eux un nouveau modèle à impact positif.

OBJECTIF POUR 2025

Être classé dans le top 5 en termes de satisfaction client de ses plus grands pays de distribution. En 2023, 8 études sur 10 placent le Groupe dans le top 5, soit 80 % de son objectif.

2020 80 % 2025



AGRICULTURE RÉGÉNÉRATRICE

En accompagnant les éleveurs, agriculteurs et producteurs de son écosystème dans la mise en place de pratiques agricoles régénératrices, Bel contribue à la résilience des exploitations et à la restauration de la capacité naturelle des sols.

OBJECTIF POUR 2025

Obtenir un score agrégé de 100 % sur trois enjeux clés : les hommes, la planète et les animaux⁽¹⁾. En 2023, le Groupe est à 75 % de son objectif.

2020 75 % 2025



PRODUITS POUR TOUS

En proposant la juste quantité de bien-manger, la portion est au cœur du modèle de Bel et contribue à rendre accessible son offre au plus grand nombre.

OBJECTIF POUR 2025

Toucher 440 millions de consommateurs. En 2023, le Groupe est à 397 millions, soit 90 % de son objectif.

2020 90 % 2025



EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

En s'engageant à réduire d'un quart les émissions carbone sur toute sa chaîne de valeur entre 2017 et 2035, le Groupe Bel a pour objectif de contribuer à son échelle à limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C.

OBJECTIF POUR 2025

Limitier ses émissions de CO₂ à 3,9 MtCO₂, pour être aligné avec le scénario de réduction +1,5 °C, validé par SBTi. En 2022⁽²⁾, les émissions du Groupe sont de 4 millions de tonnes de CO₂, soit 98 % de l'objectif.

2020 98 % 2025



COLLABORATEURS ENGAGÉS

En mesurant l'engagement des collaborateurs envers la mission du Groupe et ses valeurs, l'ambition de Bel est de développer leur sentiment de fierté, d'appartenance et de faire d'eux des acteurs du changement.

OBJECTIF POUR 2025

Avoir 77 % d'employés engagés envers la mission du Groupe, mesuré par l'enquête annuelle Your Voice. En 2023, le Groupe a atteint son objectif 2025, le taux d'engagement étant à 100 %.

2020 100 % 2025

BEL S'ENGAGE

Bel s'engage auprès de cinq parties prenantes clés : ses clients, ses collaborateurs, les agriculteurs, ses consommateurs et la planète. L'impact du Groupe sur chacun est quantifié au moyen d'un objectif à long terme défini à 2035, la couleur de chaque segment correspondant au score atteint par rapport à l'objectif intermédiaire fixé à 2025 : vert si le score d'avancement est supérieur à 90 %, jaune entre 60 % et 90 %, et rouge inférieur à 60 %. Ils sont ensuite agrégés en un indice global, au centre du cercle.

(1) Des indicateurs amont laitier ont été sélectionnés en attendant les premiers indicateurs agriculture régénératrice.

(2) Le bilan carbone du scope 3 étant établi avec un an d'écart, seules les performances de 2022 peuvent être présentées.

Bel employeur : une politique de ressources humaines qui a du sens

Avec le programme « Nurture », Bel a pris des engagements forts vis-à-vis de ses collaborateurs. Il continue d'enrichir ce programme pour mieux les inclure et les mobiliser.

BELONG, UN ÉLAN NEUF

Après le lancement en 2022 de sa charte Diversité et Inclusion, le Comité exécutif de Bel a décidé de faire de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, une priorité pour 2023 en lançant le programme « Belong ». Trois axes prioritaires ont été identifiés :

- **L'inclusion pour tous**, afin de faire de Bel un lieu où il est possible d'être soi-même, de s'exprimer librement et d'atteindre son plein potentiel, grâce un programme de sensibilisation des collaborateurs visant à encourager tout employé à dénoncer sans relâche les comportements inappropriés.
- Atteindre **la diversité de genre** d'ici à 2030 parmi les dirigeants, avec un minimum de 40% de postes de direction occupés par des femmes et 40% par des hommes. Les 20% restants étant ouverts à tous les genres, offrant ainsi une flexibilité pour l'organisation et les différentes fonctions.
- Améliorer **la diversité des origines** et passer de 11% à 30% de collaborateurs non français au sein des équipes centrales du siège à l'horizon 2030.

AUX MEILLEURS STANDARDS

La question de la sécurité économique et de la rémunération équitable des collaborateurs est essentielle pour Bel, qui a noué en 2023 un partenariat avec *Fair Wage Network*, organisation indépendante de référence, en vue d'obtenir la certification *Global Living Wage Employer*. Le benchmark global sur les 10 902 employés, et l'étude de validation menée auprès d'une centaine de collaborateurs dans quatre sites Bel aux États-Unis, en Pologne, en Égypte et en Algérie fin 2023, n'ont révélé aucun écart entre les pratiques de Bel et les standards de la certification *Global Living Wage*. Prochaine étape, en 2024 : la certification *Global Fair Wage Employer*.



DENIS GAYOUT,

Group People
Engagement Director



« Communication autour de comportements inappropriés, e-learning sur la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI), recrutement d'"activistes" internes pour porter ces sujets et travailler sur des actions locales sous l'autorité d'un sponsor, "boîte à outils" pour les pays... notre démarche DEI s'accélère pour se déployer localement en 2024. »

Des parcours uniques et engagés au service d'une mission commune

Permettre à chaque talent de s'épanouir au sein d'une communauté où la performance est reconnue et l'engagement valorisé : c'est l'ambition du Groupe.

UNE CONVERSATION DE QUALITÉ ENTRE MANAGERS ET COLLABORATEURS

Chaque collaborateur doit pouvoir élaborer avec son manager un plan de développement personnalisé. En 2023, le temps consacré à la performance et celui alloué à la discussion sur le développement lors des entretiens annuels a donc été décorrélié et a donné lieu à des conversations sur le développement en sus des discussions de performance. Cette année, cette évolution a concerné tous les collaborateurs connectés de l'activité Cheese (les produits laitiers) du Groupe. Elle sera étendue en 2024 à l'ensemble des collaborateurs. Pour permettre aux managers et aux collaborateurs de se familiariser avec ce nouveau dispositif qui débouche sur des plans individuels de développement, de nombreuses ressources ont été présentées, animées et mises à disposition des pays : *tool kits*, jeux, guides, ateliers...



Le Groupe a organisé en 2023 le SkillUp Festival, trois jours de conférences et de tables rondes pour aider les collaborateurs à développer leurs compétences autour des thématiques qui leur tiennent à cœur.



UNE ORGANISATION APPRENANTE

Avec Bel University, le Groupe dispose d'un outil puissant au service du développement et de l'évolution de ses collaborateurs. Bel University propose un catalogue de formations, des cours en ligne, et un process d'intégration des nouveaux arrivants en ligne pour chaque nouveau collaborateur connecté. Chaque année, Bel University communique les grandes thématiques et orientations stratégiques, « culture » et métier, ce qui permet d'explicitier les priorités en matière de formation, en tenant compte des besoins des collaborateurs et des compétences et métiers clés que le Groupe doit développer.

IA : BEL PIONNIER ET RESPONSABLE

Bel a lancé en octobre 2023 une démarche pour maximiser et sécuriser l'usage de l'IA au sein de l'entreprise. **Objectif** : faire de ChatGPT un véritable levier de performance et de différenciation. Pour tirer le meilleur de ce potentiel, il a créé BelGPT, un environnement disponible sur Teams à destination des collaborateurs connectés, et offrant les mêmes fonctionnalités et les mêmes limites que ChatGPT, avec un haut niveau de sécurité et de confidentialité : génération de contenu, traduction, vérification de données... Formées, sensibilisées, les équipes sont ainsi à même de s'approprier les potentialités de l'IA pour booster leur performance métier.





15 ANS D'ACTIONS POUR LES ENFANTS

La Fondation Bel a fêté ses 15 ans en 2023. Elle agit sur deux axes majeurs :

- **À l'international**, elle soutient des cantines scolaires dans les pays les plus pauvres, afin que chaque enfant, où qu'il vive, puisse bénéficier d'un repas sain et équilibré quand il va à l'école. En France elle a choisi d'accompagner des associations qui s'engagent pour réduire la précarité alimentaire des enfants ou pour les sensibiliser à une alimentation saine et équilibrée.
- **Au sein du Groupe Bel**, elle est moteur dans l'organisation des *Days for Good*, une semaine de solidarité pendant laquelle les collaborateurs peuvent prendre part à la mission du Groupe et s'engager au sein d'une association ou d'une ONG.



36 sites, soit la moitié des sites Bel dans le monde, ont participé à l'édition 2023 des *Days for Good*.



DIFFUSER UNE CULTURE DE L'ENGAGEMENT

Lancé en 2021, le programme « Actors for Good » vise à sensibiliser les collaborateurs sur la responsabilité sociétale et environnementale en les encourageant à s'investir dans des initiatives à impact positif. Dans ce cadre, le Groupe s'est notamment engagé à former le plus grand nombre de ses collaborateurs au changement climatique sur trois ans. 2751 collaborateurs ont été formés durant l'année 2023 à la *Fresque du Climat* et 42 sont devenus à leur tour formateurs internes. Le Groupe a également organisé, en lien avec la *Fondation Bel*, la deuxième édition des *Days for Good*. Pendant ces journées de solidarité, les collaborateurs volontaires peuvent donner de leur temps à une association partenaire. En 2023, plus de 2000 collaborateurs dans 22 pays y ont participé, s'engageant au bénéfice de 32 associations sur les thématiques de l'enfance, l'alimentation et l'environnement.

1/3

des managers du Groupe ont été formés au Management essentiels de We@Bel

4 100

collaborateurs formés depuis 2021 à la Fresque du climat

83%

C'est le taux de participation en 2023 à l'enquête interne Your Voice, qui fait apparaître une progression de 1 point du taux d'engagement des collaborateurs

En 2023, une performance financière restaurée

Malgré la persistance d'un contexte inflationniste, Bel enregistre des performances solides en 2023, confirmant la pertinence des choix stratégiques opérés depuis cinq ans.



RESPONSABILITÉ ET PRODUCTIVITÉ

Le Groupe a généré en 2023 un chiffre d'affaires de 3644,9 millions d'euros, en croissance organique de +5,8%. Cette solide performance s'explique notamment par :

- la forte croissance sur l'activité de snacking fruitier sur l'ensemble des géographies;
- la résilience de l'activité des portions fromagères;
- la poursuite d'une forte trajectoire de croissance en Chine;
- la bonne dynamique en Amérique du Nord;
- la gestion responsable et disciplinée des revalorisations des prix dans un environnement d'inflation généralisée;
- des efforts de productivité significatifs dans les usines du Groupe.



UN DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

L'internationalisation de Bel poursuit sa progression avec succès. L'activité de snacking fruitier a continué à délivrer une forte croissance organique de son chiffre d'affaires par rapport à l'année dernière, notamment aux États-Unis et au Canada sous la marque GoGo squeeZ. En Amérique du Nord, la marque Boursin® poursuit également sa dynamique de croissance élevée. La Chine connaît une très forte accélération de son chiffre d'affaires pour la quatrième année consécutive, soutenue notamment par la performance de la marque Kiri® et la récente intégration de Junjun Cheese. En Inde la joint-venture établie avec Britannia Industries progresse comme prévu, avec le lancement réussi du premier produit La Vache qui rit.



Bel, médaille de platine EcoVadis 2023 pour ses performances RSE, se maintient dans le top 1% des entreprises de l'agroalimentaire dans le monde.



Après l'acquisition en 2022 de Shandong Junjun Cheese, Bel accélère en Chine pour atteindre une taille critique sur ce marché de 1,4 milliard d'habitants où le fromage est le snack préféré de 50% des consommateurs.



junjun
cheese

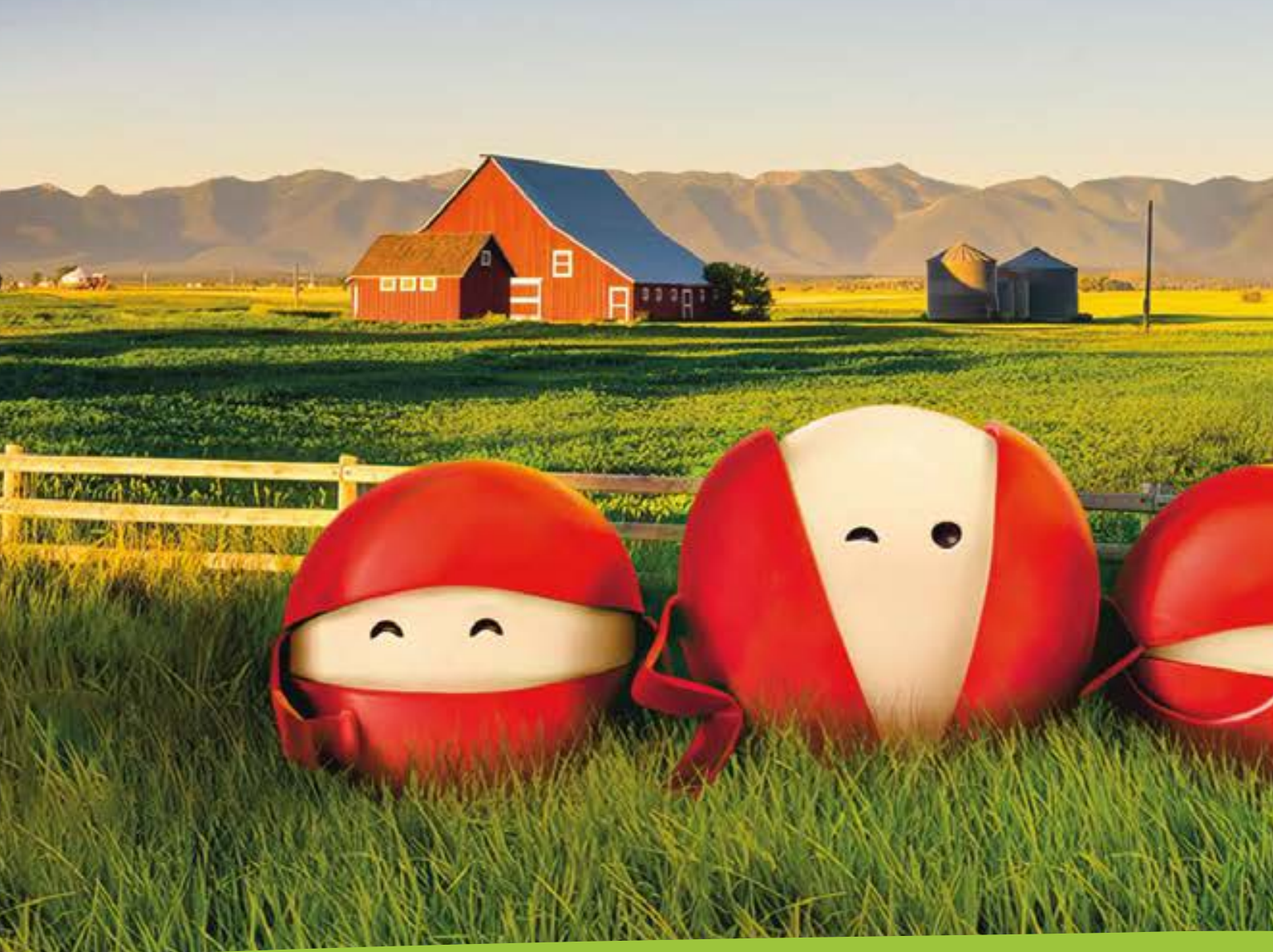


+5,8%

Chiffre d'affaires en croissance organique

~80%

de l'activité du Groupe est réalisée hors de France



Nos engagements en action





Pour Bel, s'engager est un verbe d'action.
À partir de nos grands enjeux, nous posons
un cadre rigoureux, des objectifs chiffrés
et nous avançons, avec nos équipes, avec
nos fournisseurs et avec les consommateurs,
pour, ensemble, faire bouger les lignes.



Une année dans la vie de Bel

JANVIER

- **Bel clôture avec succès** un emprunt « *Sustainability-Linked Schuldschein Loan* » de 315 millions d'euros
- **Inauguration de l'extension** de l'usine Babybel® de Michalovce (Slovaquie) pour étendre la commercialisation de la marque en Europe de l'Est

FÉVRIER

- **Le Groupe signe avec Carrefour** un accord commercial innovant, intégrant des clauses en faveur du climat

MARS

- **Aux côtés de WWF France** et d'Earthworm Foundation, Bel lance l'Alliance pour l'agriculture régénératrice

AVRIL

- **Bel annonce un partenariat** avec la start-up de biotechnologie Climax Foods Inc. pour créer une nouvelle génération d'alternatives végétales au fromage

Mai

- **Ouverture du Cable Car Bake Shop** de Disneyland Paris, qui propose des créations gourmandes à base de Kiri aux visiteurs du parc

JUIN

- **Bel reçoit la médaille de platine** EcoVadis 2023 avec un score de 81/100 pour ses performances RSE

JUILLET

- **2^e édition de Days for Good**, la semaine de la solidarité du Groupe Bel, avec la participation de plus de 2000 collaborateurs dans le monde
- **Bel déploie la solution pionnière Bovaer®**, auprès de ses producteurs laitiers en Slovaquie

SEPTEMBRE

- **Lancement de 11 nouvelles références** de compotes en coupelles Materne au rayon frais, pour proposer une alternative saine et gourmande de dessert de fruit et encas (disponible en France)

OCTOBRE

- **Lancement de « Belong »**, un programme qui porte l'ambition de diversité, d'équité, et d'inclusion de Bel

- **La marque Nurishh®**

est présente au salon Anuga de Cologne. Pour cette première participation à un salon de cette envergure, ses innovations (des dés végétaux à la grecque, le Gran Veggiano et la rénovation de la recette sur la gamme des râpés⁽¹⁾) recueillent d'excellents retours

NOVEMBRE

- **L'APBO⁽²⁾ et le Groupe Bel** s'accordent sur le prix et le volume du lait pour 2024, un accord bénéfique pour le maintien d'une agriculture et d'une alimentation françaises plus durables
- **La marque catégorielle MOM Groupe** (Materne, Mont Blanc, GoGo squeeZ) devient Materne by Bel

DÉCEMBRE

- **La Fondation Bel fête ses 15 ans** d'actions au service d'une alimentation saine et durable pour tous les enfants
- **Six leaders de l'industrie** agroalimentaire mondiale, dont le Groupe Bel, annoncent lors de la COP28 le lancement de la Dairy Methane Action Alliance (DMAA)

(1) Lancement en 2024.

(2) Association des producteurs de lait Bel Ouest.

AVRIL



MARS



Mai



SEPTEMBRE

Partout dans le monde, faire du bien-manger un droit pour tous

L'alimentation est le premier levier de la santé.
En proposant une offre adaptée à chacun, partout dans le monde,
Bel s'attache à répondre aux besoins nutritionnels
des enfants et des adultes.



Bel souhaite s'adresser à tous
et répondre aux besoins de
chaque âge, des enfants aux
adultes. Materne by Bel a ainsi
lancé en 2023 une nouvelle
gamme de compotes en France
(gammes Boost, Relax, Protect),
enrichies en vitamines
et/ou minéraux.



À LA CONQUÊTE DES CONSOMMATEURS DU MONDE ENTIER

Bel a poursuivi en 2023 sa stratégie de conquête, notamment aux États-Unis où l'activité Squeeze s'affirme comme un puissant levier de croissance. L'année a été marquée par le chantier d'agrandissement de l'usine Maternelle GoGo SQUEEZ de Nampa, dans l'Idaho. Avec 8 nouvelles lignes de fabrication, cet investissement permet de créer plus de 150 emplois et d'accroître la production du site pour répondre à la demande du marché nord-américain. En Chine, Kiri continue de démontrer son potentiel, aussi bien en retail, avec le succès de Kiri « sweet cubes », une offre de snacking sous forme de cubes déclinés avec des goûts sucrés, que sur le marché du Hors Domicile. Sur ce segment, la marque a constitué et anime un réseau de chefs au service de la créativité locale : elle forme des chefs pâtissiers, propose du *live streaming* et participe à des *Bakery shows*. Par ailleurs, après l'acquisition en 2022 de Junjun, 2023 a été consacré à l'adaptation du site industriel aux standards Bel pour soutenir la production de produits destinés à compléter la gamme du Groupe en Chine. Enfin, en Inde, où Bel a co-investi fin 2022 dans une joint-venture avec Britannia Industries, de premiers produits ont été lancés sur le marché au printemps sous la marque Britannia The Laughing Cow.

L'ACCESSIBILITÉ : UNE PRIORITÉ

La question de l'accessibilité est centrale pour Bel. Partout dans le monde, le Groupe innove pour offrir des produits qui répondent aux différents besoins des consommateurs. En 2023, il a lancé « Kiri Jar » au Moyen-Orient, un format plus accessible en termes de prix et bien adapté à un usage à la maison, pour cuisiner ou à tartiner au petit déjeuner. Dans des zones fragilisées par l'inflation comme en Afrique du Nord et au Moyen-Orient, la marque La Vache qui rit continue de s'adapter aux goûts, aux budgets, aux modes de consommation et aux besoins nutritionnels des consommateurs locaux. C'est notamment le cas pour la gamme « 4 essentiels », commercialisée au Maroc ou en Égypte, qui a maintenu un prix accessible malgré l'inflation. Enrichie de 4 nutriments essentiels, elle contribue à lutter contre les carences nutritionnelles majeures. En Algérie, la gamme Extra benna, une offre premium de qualité supérieure, composée de lait, de beurre et de fromages fondus, sans matière grasse végétale est venue s'ajouter aux gammes 4 essentiels et Simply, déjà commercialisées, afin de répondre toujours plus pertinemment aux besoins des consommateurs qui recherchent le meilleur.



Proposer des produits accessibles à tous, à tout moment et en tout lieu

De plus en plus de repas sont pris en dehors de la maison, et de plus en plus d'achats alimentaires sont faits en ligne. En accompagnant ces nouveaux usages, Bel relève le défi de l'accessibilité, sur des marchés très dynamiques.

DISNEYLAND PARIS

En mai 2023, dans le cadre d'un partenariat exclusif entre Bel et Disneyland Paris, le Cable Car Bake Shop, sur Mainstreet, a été entièrement repensée aux couleurs de Kiri pour proposer des créations sucrées et salées exclusives : carrot cakes, cheesecakes, muffins, éclairs...



BELGIQUE

Chaîne très populaire avec une soixantaine de restaurants en Belgique, Lunch Garden a mis à son menu en 2023 des chicons gratinés au Maredsous Double Crème, une application culinaire d'une marque locale du Groupe.



LE HORS DOMICILE, UN TERRITOIRE TRÈS PORTEUR

Tiré par des tendances de consommation lourdes comme le snacking et par la globalisation et l'urbanisation, le marché mondial du Hors Domicile est en croissance structurelle. Il progresse plus vite que la grande distribution, notamment dans les pays tels que les États-Unis, le Japon, la Chine, l'Allemagne, la Grande-Bretagne et la France. Sur ce marché, le fromage surpasse, puisque 40% des volumes de fromage dans les 10 pays majeurs de Bel sont consommés hors de la maison. Bel, qui nourrit des ambitions fortes sur ce territoire, s'est structuré dans ce sens depuis 2021, avec succès : en 2023, pour la troisième année consécutive, les ventes sur ce circuit ont été supérieures à 10%.

FRUIT : LE SNACKING SAIN PAR EXCELLENCE

L'année 2023 a aussi été marquée par l'union des équipes de Bel et Materne by Bel sur l'activité Hors Domicile. Avec l'arrivée des offres fruitières de Materne by Bel dans le portefeuille du Cheese, de nouveaux segments s'ouvrent à Bel : en plus du segment de la Restauration Collective déjà préempté par le Cheese, les équipes ont désormais une offre de snacking sain pour conquérir les clients du segment Restauration Commerciale. Cette approche conjointe va aussi, dans les prochains mois, être déployée dans d'autres marchés du monde.



S'ADAPTER AUX BESOINS DES PROFESSIONNELS

Pour doubler le volume des ventes dans les années à venir, le Groupe a entrepris d'adapter son portefeuille de produits afin de répondre, par exemple, aux besoins des chefs, des restaurateurs et des hôteliers. Il s'appuie en particulier sur le travail d'adaptation des produits et formats entrepris par la filiale française, qui a fêté en 2023 ses 50 ans d'existence. Il fait également appel à l'expertise de professionnels externes comme le chef doublement étoilé Jean-François Piège. L'audit qu'il a réalisé sur la gamme culinaire de Bel a permis d'apporter des améliorations aux recettes ou aux packagings des produits professionnels. Le chef Piège et la R&D de Bel travaillent aussi main dans la main à l'élaboration de produits pensés par et pour les chefs, destinés à la restauration rapide.



NICOLAS ABADIE,

General Manager Global OOH
du Groupe Bel

« Les ambitions de Bel sur le marché du Hors Domicile sont fortes et le potentiel de progression important. Continuons sur la voie tracée il y a trois ans pour gagner ! »



JAPON

Au Japon, Bel Foodservice a lancé, en partenariat avec Godiva deux recettes à base de Kiri : une boisson pour l'été et une glace pour l'hiver.

ÉMIRATS ARABES UNIS

Aux Émirats arabes unis, un partenariat initié par Bel entre son partenaire local, la plateforme d'e-commerce Talabat, et l'influenceur Kris Fade, a permis de mettre en avant des lots associant les snacks de la marque Fade Fit et Babybel. Les ventes de Babybel ont bondi de 70 % et les produits Fade Fit ont enregistré des ruptures de stock !



L'E-COMMERCE EN PLEINE CONSOLIDATION

La tendance se confirme : les nouvelles générations utilisent massivement l'e-commerce pour faire leurs achats alimentaires. Après la très forte accélération liée à la pandémie de Covid-19, le secteur de l'e-commerce alimentaire est entré en 2022 et 2023 dans une période de consolidation et de recherche de modèle. Le marché est porté par plusieurs catégories d'opérateurs : les acteurs traditionnels de la grande distribution qui réalisent une partie de leurs ventes grâce à des transactions en ligne, des *pure players* innovants comme le tchèque Rohlik ou le néerlandais PicNic et des partenaires tiers, UberEats, Glovo

(Espagne), Talabat (Moyen-Orient) ou encore Instacart (États-Unis et Canada). Bel entend bien affirmer sa position sur ce marché, qui croît. Malgré un marché en recul, la Chine a enregistré des performances exceptionnelles, et de nouveaux marchés très dynamiques ont émergé au Moyen-Orient, et en Asie du Sud-Est.



« L'enjeu, alors que le téléphone mobile devient l'outil privilégié pour les achats alimentaires, est d'adapter nos contenus pour les personnaliser de plus en plus en fonction de l'historique de navigation des acheteurs. L'IA va nous y aider. »

ARNAUD VALETTE,
Directeur e-commerce
du Groupe Bel



Décarboner : un enjeu et une ambition

Avec **#BelowCarbon**, Bel s'est doté d'un programme ambitieux pour accélérer la réduction de son empreinte carbone. Aujourd'hui, l'effort de décarbonation est au cœur de sa performance.

POUR LUTTER CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE,

Bel travaille à éviter et à réduire ses émissions de gaz à effet de serre de la fourche à la fourchette. Le Groupe, qui a rejoint en 2017 l'initiative Science-Based Targets, a relevé en 2022 ses ambitions, en ligne avec les recommandations des experts de limiter la hausse des températures sous +1,5 °C. À travers sa participation à l'initiative des Nations unies « Race to Zero », il s'est également engagé à contribuer à la neutralité carbone de ses sites de production en 2025, puis sur l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici à 2050, via des projets de séquestration carbone à impact environnemental (notamment en matière de préservation de la biodiversité et de la ressource en eau), social et économique positifs. Et il a pleinement intégré ces différents objectifs au pilotage de ses activités.

L'AMONT LAITIER, PARTENAIRE CLÉ

L'amont laitier est un maillon essentiel de cet effort de décarbonation. En 2023, le Groupe a renouvelé la Charte amont laitier cosignée en 2018 avec le WWF France. Sur la base d'un retour d'expérience de cinq ans, la nouvelle charte réaffirme l'importance de l'implication des producteurs et partenaires dans l'atteinte de la neutralité carbone à l'horizon 2050. Pour aider les éleveurs à réduire les émissions de méthane, Bel a rejoint, lors de la COP28, la Dairy Methane Action Alliance portée par l'ONG Environmental Defense Fund, aux côtés de cinq autres entreprises laitières mondiales. En Slovaquie, l'un de ses principaux bassins laitiers, le Groupe a commencé en 2023 à déployer avec ses producteurs partenaires un additif alimentaire, Bovaer, de DSM-Firmenich, qui permet de réduire de 25% en moyenne les émissions de méthane des vaches. Cette innovation sera également proposée en France, dans le cadre du nouvel accord avec l'APBO, à tous les éleveurs volontaires, au second semestre 2024.



AGIR AVEC DE GRANDS PARTENAIRES

Depuis 2020, Bel a noué avec le Groupe Carrefour une collaboration étroite autour d'enjeux sociétaux et environnementaux qui sont au cœur des attentes des consommateurs. Les deux partenaires ont franchi une nouvelle étape en 2023 en signant un accord commercial qui s'articule autour de plusieurs axes :

- un portefeuille de produits large et diversifié qui répond à l'ensemble des besoins des consommateurs, grâce, notamment, au développement de l'offre végétale et de formats adaptés aux enjeux d'accessibilité, sur l'ensemble des circuits de distribution;
- le soutien à la filière laitière avec un prix du lait revalorisé correspondant à l'accord signé en 2023 entre Bel et l'Association des producteurs de lait Bel Ouest;
- une clause de révision prenant en compte l'évolution du prix du lait, selon les principes établis par la loi Egalim 2;
- et enfin l'intégration, dans le pilotage des objectifs, de critères liés à l'évolution de l'empreinte carbone des produits Bel.

- 75,6%

d'émissions en absolu
sur les scopes 1 et 2
entre 2017 et 2035

- 25%

d'émissions en absolu
sur le scope 3
entre 2017 et 2035

LEADER DU FINANCEMENT RESPONSABLE

Bel affirme aussi son leadership et sa capacité d'innovation en matière de financement responsable, en lien avec son ambition carbone. Le *Sustainability-Linked Financing Framework* dont il s'est doté en 2022 témoigne de sa volonté de piloter son développement en intégrant à la fois des critères financiers et des critères ESG. En janvier 2023, Bel a lancé avec succès, en ligne avec ce *framework*, un emprunt *Sustainability-Linked Schuldschein Loan* multidevise, multitranche, pour un montant de 195 millions d'euros et 120 millions de dollars auprès de grands institutionnels européens et internationaux.

DÉCARBONER LE PORTEFEUILLE DE PRODUITS

Aujourd'hui, 66% de l'empreinte carbone de Bel est liée aux matières premières laitières. Le Groupe travaille donc à diversifier son portefeuille pour atteindre un nouvel équilibre entre produits laitiers, et non laitiers (fruit, végétal, protéines alternatives) moins impactant en termes d'émissions de CO₂. Il développe des gammes intégrant des matières premières végétales, en totalité ou en partie dans ses marques cœur comme Babybel ou Boursin, et poursuit le développement de gammes introduisant des protéines alternatives. Par ailleurs, la croissance soutenue des gourdes de fruits Pom'Potes et GoGo squeeZ contribue à réduire l'intensité carbone moyenne de son portefeuille.



Régénérer, pour préserver le futur

Préparer le futur de l'alimentation, répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels d'une population croissante tout en préservant les ressources de la planète, c'est d'abord, pour Bel, réinventer le modèle agroalimentaire, en commençant par l'agriculture.

NOS OBJECTIFS

100 %

du lait et des pommes dans nos produits en ligne avec les principes de l'agriculture régénératrice d'ici à 2030

100 %

de nos matières premières clés en ligne avec les principes de l'agriculture régénératrice d'ici à 2035



ÉLODIE PARRE,

Directrice du développement durable du Groupe Bel



« La nature fait bien les choses, elle doit nous inspirer. Dans un écosystème les maillons interagissent, travaillent ensemble; nous voulons en quelque sorte imiter ce modèle qui a fait ses preuves, et au sein de l'Alliance rassembler les expertises, mutualiser les efforts au service de l'agriculture régénératrice. »

UNE ALLIANCE FONDATRICE

Bel est engagé depuis plusieurs années dans la transition des modèles agricoles, notamment à travers sa Charte amont laitier durable cosignée avec le WWF France ou son approvisionnement en pommes issues de vergers écoresponsables. En 2023, conscient de l'impact de sa chaîne d'approvisionnement, le Groupe a choisi de mettre l'agriculture régénératrice au cœur de son engagement pour jouer un rôle de catalyseur de la transition agricole. Lancée en mars 2023, l'Alliance pour l'agriculture régénératrice crée une coalition internationale et collaborative qui regroupe des fournisseurs, des coopératives, des distributeurs, des acteurs de l'agroalimentaire ou de la restauration collective. La démarche s'appuie sur un référentiel global construit par Bel avec le WWF France et Earthworm Foundation. Bel, qui soutient financièrement et techniquement les éleveurs et arboriculteurs de son écosystème prêts à mettre en place ces pratiques innovantes, s'engage à partager les résultats de ses projets pilotes avec les membres de l'Alliance.



ENCOURAGER L'AGROFORESTERIE

En contribuant à la biodiversité, à la santé des sols ou encore à la qualité de l'eau, l'agroforesterie offre des avantages environnementaux et sociétaux. En France, Bel fait la promotion de cette approche au sein de ses différents bassins laitiers. Il a mis en place, avec la chambre d'agriculture des Pays de la Loire et le WWF France, des formations à l'agroforesterie, pour ses éleveurs laitiers partenaires de l'APBO. Les haies replantées dans le cadre de ce projet créent de nouveaux habitats propices à la biodiversité. Elles améliorent la structure et la fertilité des sols, atténuent le changement climatique et permettent de stocker du carbone. Elles structurent le paysage et apportent des zones d'ombrage pour le bien-être des vaches.

En 2023, 20 300 arbres et 20,3 kilomètres de haies ont été plantés dans le cadre du Programme Kiri 2022-2025, et 40 000 arbres plantés dans 40 élevages laitiers de l'Ouest au titre du mécénat WWF 2019-2023.



TRAVAILLER
ENSEMBLE POUR
UNE PRODUCTION
LAITIÈRE DURABLE



EXPÉRIMENTER, AVEC LES ÉLEVEURS ET LES POMICULTEURS

Aux États-Unis, Bel a contribué en 2023 au déploiement du programme « Truterra® », en partenariat avec la coopérative Land O'Lakes, en accompagnant des fermes pilotes partenaires à la mise en place de nouvelles pratiques d'agriculture régénératrice pour réduire leur impact carbone. Six exploitations sont concernées par le déploiement, soit 14 % du lait sourcé par le Groupe aux États-Unis. Aux Açores, Bel a poursuivi en 2023 un projet pilote avec cinq fermes partenaires. Des pilotes sont en cours au Portugal, en collaboration avec Earthworm Foundation. Enfin, la démarche d'intégration des principes de l'agriculture régénératrice dans les exploitations fruitières a également débuté, avec des expérimentations auprès de pomiculteurs engagés.

SOUTENIR LA SÉQUESTRATION DU CARBONE

Par ailleurs, le Groupe s'engage, après avoir réduit au maximum ses émissions de CO₂ pour atteindre un seuil d'émissions résiduelles, à contribuer à la neutralité carbone de ses sites de production dès 2025, puis de l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici à 2050, via des projets labellisés, aux impacts positifs multiples en termes de séquestration du carbone, de biodiversité, de préservation de la ressource en eau, de création de valeur économique et de dynamique sociale locale dans différentes géographies différentes. Après avoir investi dès 2021 dans le fonds Livelihoods LCF3 pour financer des projets d'agroforesterie et de fours solaires notamment, Bel a signé en 2022 un contrat de cinq ans avec l'ONG African Parks pour préserver la faune et la flore du parc de Chinko en République centrafricaine. Par ailleurs, un premier contrat a été signé avec la coopérative forestière Alliance Forêt Bois en France pour participer à des projets de reforestation, d'afforestation et de conservation via l'application de sa charte de bonnes pratiques sylvicoles pour préserver la biodiversité. Enfin le Groupe a signé en 2023 un partenariat avec le Conservatoire d'espaces naturels de Franche-Comté et les EPAGE Haut-Doubs Haute-Loue et Doubs Dessoubre pour réhabiliter plus de 40 tourbières d'ici à 2030 dans le massif du Jura.

Contre le gaspillage, une mobilisation sur toute la chaîne de valeur

Dans un contexte où la sécurité alimentaire n'est pas accessible à tous et où le changement climatique est un enjeu majeur, lutter contre le gaspillage est une évidence et une priorité pour le Groupe.

UNE AMBITION FORTE

Alors que 40% des aliments produits ne sont jamais consommés, Bel, qui a fait de la juste portion sa signature, lutte activement contre le gaspillage alimentaire. Membre depuis 2021 de l'initiative 10x20x30 via le Consumer Goods Forum, le Groupe s'est engagé à le réduire de moitié d'ici à 2030, par rapport à 2021. Cette démarche, détaillée dans sa [Charte Bel pour lutter contre le gaspillage alimentaire](#) (sortie en 2023), contribue à son ambition « BeLowCarbon ». Elle est cohérente avec sa mission visant à garantir l'accès à une alimentation plus saine et plus durable au plus grand nombre de consommateurs. Enfin, elle a également un impact positif sur ses résultats financiers, conformément à son modèle qui allie responsabilité et rentabilité.

DES ACTIONS CONCRÈTES

Pour réussir, Bel mobilise ses fournisseurs et partenaires, travaillant avec les éleveurs pour éviter les pertes de lait à la ferme et avec les arboriculteurs pour éviter les pertes de fruits post-récoltes. Il optimise aussi son propre processus de production. Dans l'usine de Sorel-Tracy au Canada, la modification et l'amélioration de la gestion des équipements actuels a permis de réduire de moitié les pertes entre 2022 et 2023. Pour favoriser le réemploi, le Groupe a par ailleurs investi dans un nouvel équipement qui permet de réutiliser des Babybel déclassés, mais toujours consommables, dans d'autres recettes, ce qui porte de 12% à 40% les pertes revalorisées dans les recettes. Le Groupe s'attache par ailleurs à sensibiliser les consommateurs. En 2023, il a piloté le groupe de travail qui a lancé la première campagne de communication grand public #TooGoodToWaste menée par les membres du Consumer Goods Forum à l'occasion de la journée internationale de sensibilisation aux pertes et gaspillage alimentaires. L'occasion de lancer un appel à l'action sur les réseaux sociaux autour du hashtag #TooGoodToWaste.

VISER LA « PORTION DURABLE »

La portion individuelle est le format signature du Groupe. Elle aide à lutter contre le gaspillage alimentaire en permettant aux produits d'être consommés sur une plus longue période par rapport à un emballage familial dans lequel les restes se gâchent facilement. Avec sa [Politique sur les Portions Durables](#) lancée en 2023, Bel va plus loin. Le Groupe veut réduire l'emballage de ses portions pour diminuer leur impact environnemental et contribuer activement à une économie circulaire. Pour y parvenir, il se réfère aux 5R du diagramme papillon de la fondation Ellen MacArthur, qui illustre le flux continu de matériaux dans une économie circulaire :

- « Refuser » les éléments inutiles.
- « Réduire » l'utilisation des matériaux.
- « Réutiliser » autant que possible.
- « Restaurer » les ressources en utilisant des matériaux recyclés ou renouvelables.
- « Recycler » les emballages.

Bel poursuit aussi une vision à long terme qui minimise l'emballage, et débouchera à terme sur des offres de produits en vrac, rechargeables ou réutilisables. En France, le Groupe s'est associé en 2023 à Danone, Lesieur et Famille Michaud Apiculteurs pour lancer la coalition « Défi Vrac ».

Objectif : travailler ensemble à développer des solutions rendant le vrac accessible sur de nouvelles catégories de produits semi-liquides comme le fromage à tartiner. Bel s'engage ainsi à tester sur le marché des solutions de réutilisation, de recharge ou de vente en vrac pour ses marques principales d'ici à 2027.





En partenariat avec Phenix, une start-up labellisée B-Corp et ESUS qui a créé une application « antigaspi », les sites Bel de Lons-le-Saunier, Évron et Vendôme font dorénavant des dons de matières premières conditionnées en gros formats à des associations, pour leur permettre de cuisiner des repas nutritifs en faveur de personnes dans le besoin.



GARANTIR L'ABSENCE DE DÉFORESTATION

Pour garantir l'absence de déforestation générée par la production des matériaux d'emballage, Bel s'est engagé à utiliser 100% de papier et de carton fabriqués à partir de fibres recyclées ou de fibres vierges certifiées provenant de forêts gérées de manière durable d'ici à 2025. Le Groupe a aussi pris l'engagement d'acheter de l'aluminium certifié ASI (*Aluminium Stewardship Initiative*) d'ici à 2025.

25 %

de réduction du poids de l'emballage du pot Boursin grâce à la suppression du suremballage en carton



**DEPUIS
2021,**

202 projets et 725 scénarios ont été évalués avec eQopack, un outil pionnier d'analyse du cycle de vie (ACV)



Positive et durable : l'alimentation de demain s'invente aujourd'hui

Bel ambitionne de devenir le leader du snacking sain, dans lequel produits laitiers et fruits auront la part belle.



ACCÉLÉRER VERS LE SNACKING SAIN

Offrir une alimentation plus saine et responsable, pour tous : c'est la mission de Bel. Pour contribuer à construire le modèle alimentaire de demain, le Groupe ambitionne de devenir la référence du snacking sain. Le format en portion individuelle de ses produits, plébiscité pour son caractère ludique et pratique, est un atout de taille pour relever ce défi. Tout en répondant aux nouveaux modes et usages de consommation, il constitue un véritable repère pour consommer la juste quantité alimentaire adaptée à ses besoins. Et avec l'intégration de Materne Mont Blanc GoGo squeeZ en 2022, Bel peut s'appuyer sur son double portefeuille Cheese et Squeeze pour accélérer encore sa trajectoire.

L'objectif du Groupe pour 2030 : que 90% de son portefeuille de produits pour les enfants et les familles soit conforme à son outil de profilage Bel Nutri+ (système interne de profilage nutritionnel aligné sur les recommandations nutritionnelles de l'OMS et de plusieurs experts internationaux).

77%

des volumes des produits de marques ciblant les enfants et familles bénéficient d'une recette « positive » en 2023

73%

des produits proposés par les marques Materne by Bel et Pom'Potes sont sans sucres ajoutés

FRUITS ET PRODUITS LAITIERS, BONS POUR LA SANTÉ ET BONS POUR LA PLANÈTE

Le Groupe intègre également dans son approche la dimension d'alimentation durable telle que la décrit le rapport Alimentation, Planète, Santé publié en 2023 par la commission EAT-Lancet. Cette start-up scientifique, dédiée à la transformation du système alimentaire, travaille à un double objectif : continuer à nourrir 10 milliards de personnes d'ici à 2050 tout en veillant à notre santé. Elle fait figurer dans un régime sain et durable, dit « de référence mondiale », les produits laitiers et les fruits.



AMBITION STRATÉGIQUE ET APPROCHE LOCALE

Dans les pays où il est implanté, Bel a développé une connaissance fine des enjeux nutritionnels et évalue en permanence la contribution de ses produits à une alimentation équilibrée. En France, par exemple, pour s'assurer de la pertinence de la politique d'enrichissement des produits, la marque catégorielle du Groupe Materné by Bel a travaillé en 2023 avec des chercheurs sur l'impact nutritionnel de la consommation chez les enfants de 6 à 12 ans d'une portion de compote sans sucres ajoutés. Autre exemple

d'adaptation au contexte local : La Vache qui rit « 4 essentiels », vendue dans de nombreux pays de la zone Afrique, Moyen-Orient et Asie, est enrichie, selon les pays, avec quatre nutriments (calcium, fer, zinc, iode, ou encore vitamine A et/ou D) dont la prévalence des déficiences chez les enfants est élevée. Les résultats publiés en 2023 montrent qu'une portion par jour permet de couvrir 100 % des besoins nutritionnels des enfants marocains en fer, iode et zinc.

Encourager de bons comportements alimentaires

Les bons comportements alimentaires s'apprennent dès le plus jeune âge. Construire et partager un modèle alimentaire sain et durable, c'est aussi, pour Bel, sensibiliser parents et enfants aux bonnes habitudes nutritionnelles.

À TRAVERS SON PROJET ACTIVE LIFESTYLE,

Bel soutient des programmes de sensibilisation nutritionnelle à destination de ses consommateurs, en particulier des enfants, et s'est fixé pour objectif de soutenir des programmes dans ses dix pays clés d'ici à 2025.

OBJECTIF

Aider enfants et parents à adopter de bons comportements alimentaires et un mode de vie sain. Menées en partenariat avec d'autres acteurs (associations en matière de santé publique, organisations gouvernementales et non gouvernementales, universités, etc.), ces actions de sensibilisation peuvent prendre différentes formes : distributions d'outils pédagogiques, organisation d'événements,

sensibilisation par des nutritionnistes/diététiciens locaux, etc. En 2023, au total, huit programmes ont été déployés. C'est le cas par exemple du programme « *Eat Well, Smile Bigger* » en Afrique du Sud, mené avec le ministère de l'Éducation et des nutritionnistes locaux, qui a bénéficié à 15 000 élèves depuis 2018.

AUX ÉTATS-UNIS ET AU CANADA,

le Groupe a également développé des programmes de lutte contre l'obésité pour sensibiliser des milliers d'enfants aux bienfaits d'une activité physique régulière. Enfin, à Haïti, un programme de lutte contre la malnutrition a été mis en place dans neuf écoles en 2023.

À travers son programme « *Healthy Smile* », Bel s'est engagé à promouvoir des comportements alimentaires sains auprès de l'ensemble de ses collaborateurs. En 2023, 82% des filiales ont activé « *Healthy Smile* ».





Préparer le futur

Les expériences alimentaires de demain devront être saines, responsables et durables, au rendez-vous des attentes des consommateurs. Bel les imagine déjà, en utilisant de nouvelles technologies et des ingrédients toujours plus innovants.

LE VÉGÉTAL, UNE CATÉGORIE D'AVENIR

Bel souhaite contribuer à rendre l'alimentation végétale accessible à tous, et atteindre un équilibre entre son offre laitière et son offre végétale (fruits compris). Le Groupe, qui a lancé en 2021 Nurishh, sa première marque 100% végétale, continue d'innover pour enrichir la gamme : il a lancé en 2023 un palet végétal saveur chèvre, pour renforcer son offre et répondre aux goûts des consommateurs, et des dés végétaux à la grecque destinés à un nouvel usage en salade. Il décline également des recettes végétales sous ses marques emblématiques : La Vache qui rit végétal a été lancée en 2023 au Royaume-Uni, tandis que Babybel végétal a été déployé dans de nouveaux pays.



DR OLIVER ZAHN,
CEO et fondateur
de Climax Foods Inc.

« En donnant naissance à des produits dont le goût et la texture seront optimaux et qui seront aussi des produits accessibles et durables, l'IA et la data peuvent transformer le monde de l'alimentation. Faire évoluer les recettes ? C'est ce que fait l'humanité depuis des centaines d'années. Aujourd'hui, le changement climatique ne modifie pas seulement les choix des consommateurs, il exige aussi que nous accélérions l'évolution de notre alimentation. Avec Bel, nous pouvons avoir un impact significatif, positif pour les gens et pour la planète. »

DEMAIN SE PRÉPARE AUJOURD'HUI

Depuis la création de Bel Ventures en 2022, Bel a noué des partenariats avec plusieurs start-up qui répondent à ses grands enjeux stratégiques en lui permettant à la fois de réduire son empreinte environnementale et d'inventer les produits du futur. Avec les start-up Standing Ovation, Superbrewed Food ou Perfect Day, le Groupe développe des innovations de rupture en intégrant des ingrédients exploitant tout le potentiel des biotechnologies et de la fermentation. En 2023, il a également signé un accord de R&D avec Climax Foods Inc., une start-up américaine. L'ambition cette fois est de mettre au point, en s'appuyant sur les outils de l'intelligence artificielle et de machine learning, pour des marques comme La Vache qui rit ou Babybel, des recettes végétales parfaitement similaires en goût et en texture aux produits fromagers traditionnels.



CAROLINE SORLIN,
Chief Venture Officer

« Si l'on veut que le végétal soit, demain, une réelle alternative pour réduire l'empreinte carbone de l'alimentation, l'offre végétale devra alors séduire le plus grand nombre. Cela doit donc absolument passer par des produits grand public à savoir des produits gourmands, sains et abordables. »





2



Facteurs de risques et politique d'assurance

2.1	Politique de gestion des risques _____	52
2.2	Hiérarchisation des risques ____	53
2.3	Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère _	55
2.4	Risques opérationnels _____	60
2.5	Risques financiers _____	67
2.6	Politiques d'assurances et de couverture des risques ____	69

2.1 > Politique de gestion des risques

Dispositif de gestion des risques

Objectifs et objectifs

Le Groupe mène une politique active de gestion globale des risques visant à mieux les anticiper et à transformer certains risques en opportunités afin de renforcer la résilience du Groupe aux facteurs exogènes, d'adapter au mieux son modèle d'affaires aux enjeux de développement, et de protéger son patrimoine ainsi que ses parties prenantes (collaborateurs, consommateurs, clients, planète, partenaires, investisseurs, etc.). La Direction des risques du Groupe est garante du dispositif global de gestion des risques et s'assure que l'ensemble de ce dispositif permette la résilience et la création de valeur pour le Groupe et son écosystème.

Les principaux objectifs du dispositif de gestion des risques du Groupe sont de :

- Établir une relation de confiance avec les parties prenantes, par l'inspiration et la création de valeur
- Simplifier les processus par la capture, la gestion des risques et la transformation de certains en opportunités
- Promouvoir la culture de gestion des risques à travers l'organisation.

Organisation

La politique de gestion des risques du Groupe *Enterprise Risk Management* (ERM) a été présentée au Comité risques et confiance (*Risk and Trust*) le 30 janvier 2024 et validée au Comité exécutif le 26 février 2024. Cette politique répond à l'objectif suivant "renforcer la résilience du groupe face aux facteurs exogènes, adapter le modèle d'entreprise aux défis de développement, et protéger les actifs et les parties prenantes", elle structure le dispositif animé par la Direction des risques, elle-même rattachée à la Direction de la confiance et de l'éthique (*Trust and Ethics*). La Direction des risques s'appuie sur un réseau de correspondants risques (directeurs financiers des clusters et des marchés, et contrôleurs de gestion et responsables qualité des usines) et déploie son dispositif de maîtrise des risques au sein des fonctions, des marques, des clusters et marchés ainsi que des usines. Dans le cadre du dispositif de gestion de crises, la Direction des risques coordonne un réseau de correspondants de crises (responsables RSE, qualité, réglementation, financier notamment) au sein des entités du Groupe.

Le Comité des risques du Groupe se réunit a minima trois fois par an. Il revoit la politique, le dispositif de gestion globale des risques ainsi que la cartographie des risques du Groupe. La Direction des risques présente au Comité exécutif du Groupe, ainsi qu'au Comité d'audit qui lui-même rend compte de ses travaux au Conseil d'administration au-delà de la cartographie des risques, le dispositif global de gestion des risques. Cette dernière est revue, à minima une fois par an, afin de s'assurer de l'efficacité des dispositifs de gestion des risques. Le Comité exécutif peut être amené à se positionner sur certains risques afin de renforcer certains plans d'action, dans le cadre de la

politique générale de développement du Groupe et des investissements associés.

Principaux programmes du dispositif

| Cartographies globales des risques et plans d'actions associés

Le programme de cartographies globales des risques est décliné à chaque niveau de l'organisation (Groupe, marques, clusters, marchés et usines). Ces cartographies des risques sont structurées par une méthodologie commune comprenant un univers de risques et des échelles d'évaluation d'impact, de probabilité et de niveau de maturité. Les correspondants risques déploient la méthodologie d'analyse de risques au sein de leurs entités, les comités de direction se réunissent pour attribuer les « propriétaires de risques » et valider leurs cartographies des risques. Enfin, pour consolider la cartographie des risques du Groupe, des entretiens sont menés individuellement avec les membres du Comité exécutif et des directeurs fonctionnels du siège afin de compléter l'analyse des risques du Groupe.

La cartographie des risques du Groupe a été actualisée et validée par le Comité exécutif le 26 février 2024. Les plans d'actions associés aux risques de la cartographie des risques du Groupe, des marques, des clusters, des marchés et des usines sont pilotés par la Direction des risques (pour le Groupe et les marques) et les correspondants risques au niveau local (pour les clusters, les marchés et les usines).

Cet exercice de cartographie des risques est annuel, il est réalisé en amont du plan stratégique et des budgets des entités afin de prendre en compte les actions de gestion du risque par des ressources (dont investissements).

Programmes risque-projet et risque-pays & opportunités

En 2023, le Groupe a renforcé le dispositif d'analyse de risque-projet afin de contribuer à l'aide à la décision pour les projets liés aux innovations et rénovations, aux acquisitions, ainsi qu'aux investissements (notamment Capex). Cette démarche vise à intégrer dès la phase de conception des projets un diagnostic des risques, et d'y associer des plans d'action dans le cycle de vie des projets. Ce programme vise à accompagner les chefs de projets dans l'appréciation des risques et de piloter les actions dans une démarche intégrée. En complément, ces analyses peuvent être complétée par des analyses risque-pays et opportunités dans certaines géographies.

Cette même année, le Groupe a initié un programme risque-pays et opportunités permettant d'identifier et de quantifier les niveaux de risques par pays et/ou région, afin de caractériser les facteurs de risques politiques, économiques, financiers, environnementaux et d'environnement des affaires. Ces analyses sont l'opportunité de formuler par type de pays les diligences raisonnables pour les pays à vigilance spéciale ainsi que ceux méritant une attention particulière. Des plans d'actions sont alors déclinés afin de mesurer la surveillance de signaux et de renforcer et/ou activer des plans de contingence.

Cartographies des risques de corruption et devoir de vigilance

La démarche de cartographies des risques de corruption et devoir de vigilance permet de sensibiliser l'organisation à la pratique des affaires en lien avec le programme de conformité et d'éthique, et de répondre à l'évolution de l'environnement légal réglementaire. Elle comprend des exercices de cartographie des risques dédiée à la lutte contre la corruption, et au respect des droits humains, la protection de la santé et sécurité, et l'environnement (voir paragraphe 3.1.5 « Plan de vigilance »).

En 2023, les cartographies des risques de corruption et devoir de vigilance ont été mises à jour au niveau du Groupe ainsi qu'au sein des clusters et marchés. Cette démarche a permis d'identifier et d'évaluer les scénarios de risques liés à la corruption d'une part et ceux relatifs au devoir de vigilance (risques d'atteintes aux droits humains, à la santé et à la sécurité des personnes et à l'environnement) d'autre part. L'exercice a été l'opportunité d'approfondir l'analyse des scénarios de risques, des besoins et priorités à l'échelle du Groupe.

Ces cartographies ont été menées de pair sur les deux thématiques corruption et devoir de vigilance, afin d'agréger les informations disponibles relatives aux risques identifiés et aux politiques, procédures et contrôles adoptés par le Groupe sur ces sujets. Les entretiens menés au niveau du Groupe ainsi que les ateliers réalisés au niveau des clusters et marchés ont permis d'identifier les priorités, les facteurs de risques et les besoins

locaux. Enfin, les réponses à un questionnaire par environ 200 parties prenantes internes et externes à l'entreprise ont été analysées afin de compléter l'analyse des risques, de valoriser les bonnes pratiques locales et de collecter les besoins. Ces cartographies ont fait l'objet d'une présentation dédiée au Comité exécutif le 1^{er} février 2024.

En complément, l'analyse de la double matérialité a été actualisée en 2023, s'appuyant sur des parties prenantes internes et externes. Cette mise à jour visait à ajuster les enjeux prioritaires et à venir, pertinents à la fois pour le Groupe et ses parties prenantes externes. Cette analyse a notamment confirmé les enjeux liés à l'éthique des affaires. La matrice de matérialité obtenue est présentée au chapitre 3 « Responsabilité sociétale de l'Entreprise - Déclaration de performance extra-financière ».

Dispositif de gestion de crises

Le Groupe a mis en place un dispositif de gestion de crises. La procédure de gestion et de communication de crise précise les principes généraux, les étapes de préparation à mettre en œuvre et les rôles des différents acteurs en cas de crise.

Cette procédure est déployée et appliquée à l'ensemble des entités du Groupe. Des cellules de crise par entité sont formalisées et préparées en cas de survenance de crises éventuelles. Enfin, un module de formation est déployé au sein de l'organisation et des exercices de simulation de crise sont organisés à travers le Groupe dans les cluster, les marchés et les usines.

2.2 > Hiérarchisation des risques

Le Groupe opère dans un environnement en constante évolution pouvant induire des risques exogènes, qui peuvent avoir un impact sur le profil de risque de l'entreprise. Les principaux risques présentés ci-dessous et développés aux sections 2.3, 2.4 et 2.5 sont considérés par le Groupe comme susceptibles d'affecter de manière significative les activités du Groupe, sa situation financière, l'image de ses marques, ainsi que ses perspectives à la date du présent Document d'enregistrement universel. Cependant, d'autres risques jugés non significatifs ou non identifiés à ce jour pourraient également affecter le Groupe, sa situation financière, l'image de ses marques, ainsi que ses perspectives.

Les facteurs de risques sont présentés, au sein de chaque catégorie, selon un ordre d'importance décroissante déterminé

par la Société à la date du présent Document d'enregistrement universel. L'appréciation par le Groupe de cet ordre d'importance peut être modifiée à tout moment, notamment en raison de la survenance de nouveaux événements impactant le profil de risque du Groupe.

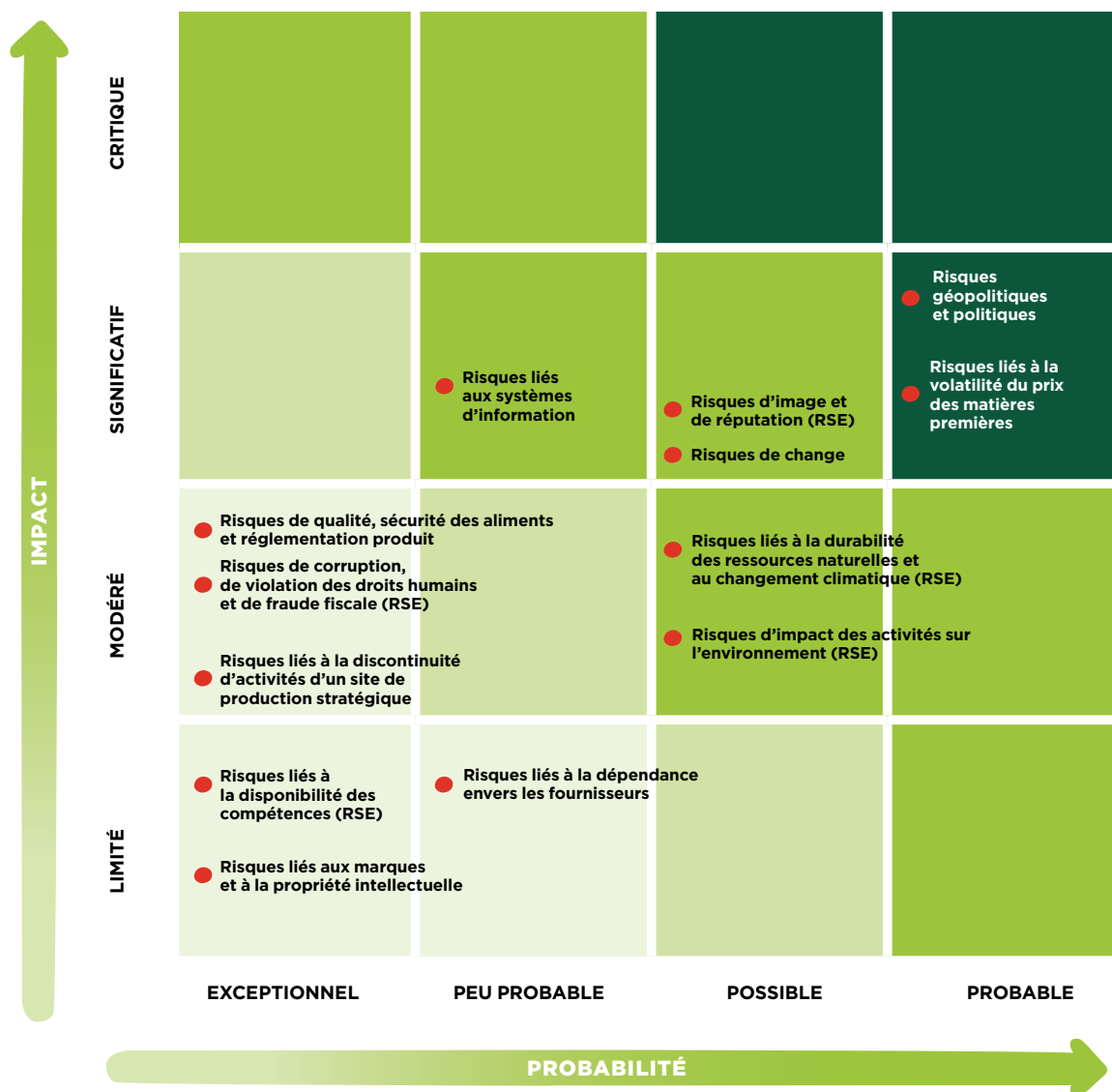
Ces risques sont gérés au sein du Groupe par le déploiement d'un processus intégré de gestion des risques et de contrôle interne, ainsi que par l'audit interne (cf. Section 4.3). Il est aussi porté une attention particulière au respect de l'éthique, constamment renforcée au sein du Groupe et au déploiement du programme Éthique & Conformité.

Catégories	Facteurs de risques	Tendances
Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère	Risques géopolitiques et politiques	↗
	Risques liés à la volatilité du prix des matières premières et de l'énergie	↗
	Risques d'image et de réputation	=
	Risques liés à la durabilité des ressources naturelles et au changement climatique	↗
	Risques de corruption, de violation des droits humains et de fraude	=



Catégories	Facteurs de risques	Tendances
Risques opérationnels	Risques liés aux systèmes d'information	=
	Risques liés à la disponibilité des compétences	↗
	Risques d'impact des activités sur l'environnement	=
	Risques de qualité, sécurité des aliments et réglementation produit	=
	Risques liés à la dépendance fournisseurs	↘
	Risques de discontinuité d'activité d'un site de production stratégique	=
	Risques liés aux marques et à la propriété intellectuelle	=
Risques financiers	Risques de change	=

Matrice des risques



| Méthodologie

La cartographie des risques du Groupe a été actualisée et validée par le Comité exécutif le 26 février 2024 selon la méthodologie décrite en section 2.1 : « cartographies globales des risques et plans d'actions associés ». La matrice des risques prend en compte la double matérialité des risques (noté « RSE » au sein de la matrice). En effet, le modèle d'affaires du Groupe est construit en lien avec cette dernière, la performance du Groupe liant la dimension financière et économique aux enjeux de responsabilité sociale, environnementale et sociétale (mentionnés dans le chapitre 3).

Ainsi, des facteurs de risques mentionnés au sein de ce chapitre 2 peuvent avoir un impact double :

- › dans leur incidence négative significative sur l'activité, à savoir sur la situation financière et les résultats du Groupe, son image, ses perspectives ;
- › dans les impacts du Groupe sur son écosystème et ses parties prenantes.

L'environnement de contrôle interne de la Société est précisé au sein du chapitre 4 relatif au gouvernement d'entreprise (cf. section 4.3).

2.3 > Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère

Risques géopolitiques et politiques

Description du risque

Les implantations du Groupe à travers le monde, qu'elles soient industrielles ou commerciales, exposent le Groupe à certains risques pouvant avoir une incidence sur son activité, sa réputation, ses collaborateurs, sa situation financière, ses résultats ou son patrimoine, spécifiquement au Proche et Moyen-Orient ainsi qu'en Afrique (représentant 17% du chiffre d'affaires). Le Groupe n'est pas exposé directement à la guerre en Ukraine, cependant les impacts liés à la volatilité du prix des matières premières et de l'énergie demeurent.

Malgré la stratégie de diversification géographique, l'impact d'événements géopolitiques dans certaines régions dans lesquelles le Groupe opère reste pour partie imprévisible. Des conséquences, résultant notamment de positions françaises face à des situations géopolitiques et/ou politiques, peuvent impacter le comportement des consommateurs, la sûreté des collaborateurs, l'accès à certains marchés, la continuité des activités ou générer des mesures de protectionnisme.

Gestion du risque

La stratégie de diversification géographique et des modèles économiques du Groupe vise à permettre d'amortir les impacts de ces risques, en limitant les incidences de certaines situations locales complexes, et en conservant une possibilité de les compenser par des situations plus favorables sur d'autres marchés.

En 2023, la mise en place du programme risques-pays et opportunités (voir la paragraphe 2.1 : « programme risque-projet et risque-pays & opportunités ») participe à l'aide à la prise de décision dans les pays et/ou régions à risque nécessitant une vigilance particulière. Des notes stratégiques sont rédigées par la Direction des risques pour certains investissements et/ou partenariats dans certains pays sensibles, afin de décliner des plans d'actions en fonction des niveaux de risques géopolitique, politique, économique, financier, et environnement des affaires notamment.

La protection des collaborateurs du Groupe travaillant dans ces pays est une préoccupation prioritaire. Le Groupe met à leur disposition des outils, procédures et prestations pour optimiser leur sécurité.

Signataire du Pacte mondial des Nations unies, le Groupe s'engage à protéger les droits essentiels de ses collaborateurs sur leur lieu de travail dans tous les pays où il est implanté et avec une vigilance particulière dans les pays où les risques d'atteinte au respect des droits humains sont importants (voir les paragraphes 3.2.1 « Construire un avenir durable avec ses collaborateurs » et 3.2.2 « Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs »).

Risques corrélés

- › Risques liés à la volatilité du prix des matières premières et de l'énergie.
- › Risques d'image et réputation.
- › Risque de corruption, de violation des droits humains et de fraude.
- › Risques de change.



Risques liés à la volatilité du prix des matières premières et de l'énergie

Description du risque

La volatilité des prix des matières premières (lait, poudre, beurre, crème, fruits, etc.), packagings et énergies utilisées par le Groupe pour la fabrication de ses produits est susceptible d'avoir un effet significatif sur les résultats du Groupe. Les conditions climatiques, les variations de la demande au niveau mondial comme au niveau régional pèsent sur le prix et la volatilité des matières premières laitières et fruitières.

Les marchés continuent à être fortement impactés par la guerre en Ukraine avec une forte volatilité venant impacter les prix des matières premières.

Les dépenses opérationnelles comprenant les matières premières, les emballages et consommables (incluant les coûts de l'énergie) de fabrication relatives aux produits vendus représentent 75,2% des dépenses de charges opérationnelles (2 535,2 millions d'euros) au 31 décembre 2023 (voir chapitre 5 § 3.2). Dans ce contexte, le Groupe reste exposé aux conditions économiques, commerciales, climatiques, politiques ou réglementaires locales qui peuvent influencer sur sa capacité à répercuter les variations des prix des matières premières nécessaires à la fabrication de ses produits.

Gestion du risque

Le Groupe procède très régulièrement à une revue de marchés qui lui permet d'estimer au mieux l'impact de la volatilité des prix attendue sur l'année et d'en tirer les enseignements en matière de management du Groupe.

En France, l'accord sur les conditions d'achat du lait établi avec l'Association de Producteurs avec laquelle le Groupe travaille (APBO) permet de limiter cette volatilité.

Aux États-Unis le Groupe a recours à des opérations de couverture pour ses activités laitières en lien avec ses besoins spécifiques (renvoi chapitre 5 § 4.15.6).

Au-delà des accords entérinés avec ses clients et distributeurs, la faculté du Groupe de répercuter les variations des prix des matières premières dépend des conditions économiques, voire pour certains marchés des conditions politiques ou réglementaires locales (voir paragraphe 3.2.3 « Être un partenaire clé et engagé pour ses clients »). L'augmentation des tarifs est soumise à une autorisation des autorités dans certains pays.

Par ailleurs, désormais engagé sur le secteur du snacking sain, le Groupe diversifie ses approvisionnements, étant présent à la fois sur le segment des matières premières laitières et végétales, dont les fruits (voir paragraphes 3.4.2 « Recourir aux matières premières végétales dans un cadre rigoureux » et 3.4.3 « Offrir le meilleur des fruits »).

Dans le cadre de son plan de sobriété énergétique, le Groupe a notamment renforcé l'efficacité énergétique de ses sites par la réduction de la consommation d'électricité, le plafonnement pour les sièges en Europe de la température (à 19 °C) ainsi que la mise en place d'ambassadeurs « sobriété énergétique ».

Risques corrélés

- › Risques liés à la discontinuité d'activité d'un site de production stratégique.
- › Risques de change.
- › Risque de liquidité.

Risques d'image et de réputation

Description du risque

L'image et la réputation (perception de l'entreprise par ses parties prenantes) de la marque du Groupe et de ses marques commerciales font partie intégrante de la valeur de l'entreprise. À ce titre, toute atteinte à l'image et la réputation du Groupe et de ses marques peut engendrer des répercussions sur ses activités commerciales, ses résultats financiers, et par conséquent, son développement.

Par sa présence internationale et la notoriété de ses marques (La vache qui rit®, Kiri®, Babybel®, Boursin®, GoGo squeeZ® et Nurishh®), le Groupe est exposé à des risques variés pouvant porter atteinte à son image et à sa réputation. Ces risques pourraient concerner des "bad buzz" sur les réseaux sociaux ou médias, de la discrimination de la part d'ONGs par rapport aux engagements sociaux, sociétaux et environnementaux du Groupe, des tensions géopolitiques (des marques françaises pouvant être interdites localement) ou des boycotts dans des régions politiquement en tension.

Par ailleurs, la stratégie de communication internationale du Groupe, notamment à travers les réseaux sociaux, est susceptible d'amplifier l'impact des critiques dont peuvent faire l'objet le Groupe et ses marques.

Gestion du risque

Le Groupe conduit ses affaires de manière éthique. Il entend ainsi voir respecter partout dans le monde et en toutes circonstances, par ses collaborateurs et ses partenaires, les principes et règles définis dans son Code de bonnes pratiques des affaires (voir paragraphe 3.1.4 « L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires »).

Le Groupe est notamment particulièrement vigilant à la communication faite par ses marques. Il a rejoint le mouvement volontaire européen EU Pledge et est signataire du programme FAIR de l'Union des annonceurs en France (voir paragraphe 3.2.4 « Développer des produits positifs et une consommation responsable auprès de ses consommateurs »).

En 2022, le Groupe en France a annoncé devenir la première entreprise de l'agroalimentaire à adopter le Certificat de l'Influence Responsable dès 2023. En déployant cette initiative de l'Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité (ARPP), le Groupe s'engage à ne travailler qu'avec des créateurs de contenu l'ayant obtenu, pour être certain que les profils choisis connaissent l'ensemble des règles responsables de leur secteur.

Les marques du Groupe renforcent leur prise de parole sur les sujets qui peuvent aider les consommateurs à effectuer des choix alimentaires éclairés. Elles veulent mettre à profit la confiance qu'elles ont su tisser avec eux pour les guider vers des comportements équilibrés et plus respectueux de leur environnement. Le Groupe est également vigilant à ce que leurs discours reflètent fidèlement ses pratiques (voir paragraphe 3.2.4 « Développer des produits positifs et une consommation responsable auprès de ses consommateurs »).

En parallèle, le Groupe a par ailleurs renforcé son dispositif de gestion de crise afin de détecter au mieux des signaux faibles, mobiliser rapidement l'organisation en cas de crise et apporter les réponses adaptées aux différents scénarios de crises.

Depuis décembre 2017, le Groupe mesure sa réputation trimestriellement, sur le territoire français selon la méthode du Reputation Institute. Cette méthode est également utilisée aux États-Unis et au Maroc depuis 2021. Enfin, le Groupe s'est inscrit au registre de transparence de l'Union européenne en 2014 (voir paragraphe 3.2.2 « Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs »).

Risques corrélés

- Risques liés aux marques et à la propriété intellectuelle.

Risques liés à la durabilité des ressources naturelles et au changement climatique

Description du risque

En tant qu'industriel de l'agroalimentaire, le Groupe est fortement exposé à la durabilité des ressources naturelles et aux conséquences du changement climatique, et notamment à la raréfaction de l'eau douce au niveau mondial. La multiplication des événements météorologiques extrêmes (canicule, sécheresse, inondation, etc.) s'ajoute à des tendances de fond telles que la hausse des températures et l'évolution des régimes de précipitations. Ces phénomènes entraînent des conséquences profondes pour le secteur agricole, notamment au sein de la chaîne de valeur amont, et la sécurité alimentaire au niveau mondial.

Les risques croissants liés aux événements naturels, tels que des phénomènes extrêmes (risques ponctuels) et à moyen et long terme (risques chroniques), combinés à la perte globale de la biodiversité et à la pression sur les ressources aquifères, pourraient avoir un impact sur l'approvisionnement en matières premières et la continuité des activités commerciales.

La disponibilité des ressources naturelles et les conséquences de l'évolution du climat nécessitent une adaptation permanente du modèle agricole et alimentaire au niveau mondial, dont les impacts restent difficiles à anticiper.

Gestion du risque

Bel adresse les enjeux environnementaux de manière transversale, de la ferme à l'assiette, en s'appuyant sur le concept de limites planétaires. Ces limites sont interdépendantes : des sols sains ont par exemple de nombreux impacts positifs sur le cycle de l'eau, le stockage du carbone et la biodiversité ; de la même manière, la réduction des émissions carbone et la lutte contre la déforestation assurent un bon fonctionnement du cycle de l'eau et ainsi une bonne préservation des milieux naturels et de la biodiversité. C'est pourquoi les politiques environnementales mises en place par le Groupe s'appuient sur plusieurs axes clés :

- La lutte contre le réchauffement climatique (voir chapitre 3.4.2 « Lutter contre le changement climatique »).
- L'utilisation durable de la ressource en eau, incluant le sujet de la pollution de l'eau (voir chapitre 3.4.3 « Préserver durablement la ressource en eau »).
- La préservation de la biodiversité et des écosystèmes naturels (voir chapitre 3.4.4 « Préserver la biodiversité et les écosystèmes naturels »).

Par ailleurs, plusieurs autres stratégies adoptées par le Groupe contribuent indirectement à réduire les émissions de gaz à effet de serre du Groupe : c'est par exemple le cas de l'ambition sur l'agriculture régénératrice (voir chapitre 3.5 « Promouvoir une agriculture durable et régénératrice ») et de la politique « Portions durables » (voir chapitre 3.6 « Concevoir des portions durables »).

Risques corrélés

- Risques liés à la discontinuité d'activité d'un site de production stratégique.
- Risques liés à la volatilité du prix des matières premières et de l'énergie.
- Risques d'image et de réputation.

Risques de corruption, de violation des droits humains et de fraude

Description du risque

Du fait de la localisation de ses activités de production, d'exportation, de distribution et de la localisation d'une partie significative de ses collaborateurs dans des pays exposés, notamment en Afrique, au Moyen-Orient et en Asie, le Groupe est naturellement confronté à des risques exogènes de corruption, de violations de droits humains ou de fraude.

Par la nature de ses opérations, les activités du Groupe impliquent des relations entre les employés et les parties prenantes telles que des autorités publiques et de contrôle (e.g certifications bio ou les certifications sans organismes génétiquement modifiés), des fournisseurs tels que des fermiers (e.g matières premières incluant le lait et les fruits, les achats indirects, les services), et des partenaires.

Ces risques couvrent d'une part les risques de non-conformité liés aux engagements du Groupe qui pourraient avoir un impact réputationnel conséquent sur les marques du Groupe (La vache qui rit®, Kiri®, Babybel®, Boursin®, GoGo squeeZ® et Nurishh®), et d'autre part les risques juridiques (sanctions civiles et pénales) et des conséquences financières (notamment la loi Sapin II et la loi relative au devoir de vigilance).

L'ensemble de ces risques peuvent concerner les collaborateurs, mais également les relations avec les communautés et autorités locales ainsi que les partenaires du Groupe, notamment les producteurs agricoles.

L'exposition du Groupe à un risque d'agissements isolés, marginaux et contraires aux pratiques et engagements du Groupe en la matière ne peut être totalement exclue.

Gestion du risque

La Direction générale porte une attention constante au respect de ses politiques concourant à la maîtrise des risques de corruption, de violation de droits humains et de fraude (voir paragraphe 3.1.4 « L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires » et 3.1.5 « Plan de vigilance »).

Conformément aux dispositions prévues par les lois « Sapin II » et « devoir de vigilance », le Groupe a ainsi mené un exercice approfondi de cartographie des risques, portant tant sur ses activités propres que sur celle de ses parties prenantes, permettant une identification de ces risques et la formalisation de plans d'actions dédiés (voir paragraphes 3.1.5 « Plan de vigilance »). Cet exercice fait l'objet d'une mise à jour régulière conformément aux exigences légales. Le dispositif d'évaluation des fournisseurs et des clients s'est également renforcé (voir paragraphe 3.2.2 « Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs »).

Sur le plan fiscal, le Groupe conduit une politique fiscale mesurée et bien maîtrisée. Il n'a pas de présence dans des pays à fiscalité privilégiée.

Le Groupe a mis en place une politique solide de prix de transfert et négocie des accords préalables de prix de transfert avec différentes administrations fiscales afin de sécuriser ses transactions les plus importantes.

Risques corrélés

- Risques d'image et de réputation.

2.4 > Risques opérationnels

Risques liés aux systèmes d'information

Description du risque

Le Groupe dépend, pour sa gestion, de données (notamment sur la disponibilité et l'intégrité) issues de systèmes informatiques intégrés sur lesquelles s'appuient les décisions de gestion opérationnelles et la traçabilité de ses opérations. Malgré le suivi de ces applications et leurs améliorations constantes, toute défaillance de ces applications ou des réseaux de communication pourrait pénaliser certaines prises de décisions et la rentabilité des opérations.

Le Groupe est également exposé aux attaques informatiques et tentatives d'intrusion pouvant conduire à des pertes, vols ou fuites d'informations, et porter atteinte à la continuité des affaires (comme le piratage d'installations physiques dans des usines ou la fuite de données sensibles). Dans un contexte de numérisation croissante des opérations (incluant une ouverture accrue des systèmes industriels jusqu'ici isolés), le degré d'exposition aux cyberattaques et tentatives d'intrusions augmente.

Gestion du risque

Le Groupe déploie les systèmes et procédures visant à contrôler et maîtriser les risques de fraude, les tentatives d'intrusion dans ses systèmes et la propagation de virus informatiques. Des adaptations des procédures et des outils continuent régulièrement à être mis en oeuvre pour répondre aux menaces induites par les évolutions technologiques, en particulier sur le Système d'Information Industriel. Le renforcement des efforts portant sur la sécurité des Systèmes d'Information avec, notamment, la priorisation des projets de cybersécurité, le déploiement accéléré de la stratégie au niveau des instances de Direction et l'évolution de la gouvernance sont autant d'éléments visant à réduire l'exposition du Groupe aux risques de cyberattaques. Ces mesures de sécurité font l'objet de contrôles, campagnes de tests et campagnes de sensibilisation.

En parallèle, le Groupe a confié la gestion de ses infrastructures critiques (systèmes informatiques et réseaux de télécommunications) à des opérateurs spécialisés. Les contrats régissant la relation du Groupe avec ces sociétés ont été établis en vue d'assurer un haut niveau de disponibilité et de sécurité compatibles avec le maintien en conditions opérationnelles des applications centralisées. Ces contrats et leurs prestations associées font l'objet de revues régulières, et les procédures de reprise d'activité en cas d'incident majeur au sein de son centre de traitement sont testées périodiquement.

Risques corrélés

- > Risques liés à la discontinuité d'activité d'un site de production stratégique.
- > Risques d'image et de réputation.

Risques liés à la disponibilité des compétences

Description du risque

La mission de Bel « offrir une alimentation plus saine et plus durable pour tous » guide ses 10 902 collaborateurs. Le capital humain est l'un de socle indispensable à la réalisation de cette mission. Le Groupe développe notamment ses activités dans des géographies telles que les Etats-Unis, le Canada et la Chine. La disponibilité des compétences est clé dans les géographies en croissance, notamment dans les nouvelles géographies qui représentent 18% des effectifs en 2023, en augmentation de 12,5% par rapport à 2022. Par ailleurs, le taux de rotation pour l'année 2023 est de 15% (il était de 14% en 2022), cf. chapitre 3, section 3.2.1.

De plus, le succès de Bel dépend de la disponibilité, la qualité et l'engagement de ses employés (notamment dans le domaine de l'industrie agro-alimentaire), ainsi qu'à leur capacité d'adaptation à des environnements dynamiques. Les enjeux liés au recrutement et à la rétention des individus compétents et talentueux (marketing, IT, opérations), nécessaires à la promotion des marques du Groupe et garants de la qualité et de la satisfaction des consommateurs, sont cruciaux pour le succès global du Groupe.

Gestion du risque

Le Groupe ajuste en permanence sa politique de gestion de ses ressources humaines et de rémunération aux pratiques des marchés dans lesquels elle opère afin de limiter et anticiper les impacts possibles du phénomène de grande démission sur sa capacité à recruter et à retenir ses talents.

Par ailleurs, et outre les rémunérations, le Groupe a défini fin 2020 un nouveau modèle social innovant et ambitieux dédié aux collaborateurs, autour de six axes :

- renforcer le sentiment d'appartenance, en s'appuyant sur la marque employeur, l'actionnariat salarié, la diversité et l'inclusion des collaborateurs ;
- accroître l'épanouissement personnel en accentuant l'autonomie et la responsabilisation des équipes, et également en favorisant l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle (politique télétravail notamment) ;
- promouvoir le développement des personnes, avec l'évaluation et la montée en compétences des collaborateurs, la gestion des parcours professionnels et l'encouragement des mobilités internes ;
- assurer la sécurité et le bien-être au travail en garantissant le respect des normes de santé et de sécurité, mais également en améliorant la qualité.
- améliorer la reconnaissance des individus, en garantissant un socle commun de garanties sociales et un salaire décent à l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Sur ce dernier aspect, le Groupe a modifié en 2023 son cycle annuel de management de la Performance et des Talents, permettant une meilleure différenciation des attributions de bonus en fonction de l'impact individuel (performance) et en lançant un cycle annuel d'identification des talents et des rôles/expertises critiques, de plans de succession et de plans de développement individuel. Les enjeux adressés sont une revue régulière de la situation de chaque entité en termes de disponibilité présente et future des talents ainsi que d'offrir à chacun des possibilités de se développer.

Risques corrélés

- Risques d'image et de réputation.

Risques d'impact des activités sur l'environnement

Description du risque

De par ses activités, le Groupe peut faire peser des risques environnementaux sur son écosystème : émissions de gaz à effets de serre notamment liées à l'amont laitier, utilisation de la ressource en eau particulièrement dans certaines zones en stress hydrique (certaines usines sont localisées dans des régions en stress hydrique, telles qu'au Maroc, en Algérie et en Egypte), risques d'atteinte à l'environnement et à la biodiversité, et déforestation via sa chaîne d'approvisionnement.

En effet, certaines pratiques agricoles (par exemple en raison de pratiques de culture ou d'élevage non régénératrices) peuvent avoir un impact sur les ressources naturelles, la perte de biodiversité ou le climat, notamment via le recours à de l'alimentation animale (émissions de gaz à effet de serre dues aux vaches). Les effets potentiels peuvent inclure la performance opérationnelle, la continuité des activités, ou l'image du Groupe.

Gestion du risque

Pour répondre à ces enjeux, le Groupe a spécifiquement évalué les risques mentionnés dans l'exercice de cartographie des risques environnementaux (voir paragraphe 3.1.5 « Plan de vigilance »). Il met ainsi en place des plans d'amélioration continue ou incite à en mettre en place lorsqu'il n'est pas directement acteur.

Le Groupe travaille sur la réduction de son empreinte environnementale à travers l'ensemble de sa chaîne de valeur :

- réduction des émissions de gaz à effets de serre via des plans d'action ambitieux pour un amont laitier durable passant notamment par un diagnostic carbone des fermes et la mise en place de pratiques moins émettrices par les éleveurs, le développement d'une offre de produits moins carbonés à base de fruits et de végétaux, des usines économes et innovantes (efficacité énergétique et mutation vers des énergies renouvelables), des packagings éco-conçus, des transports optimisés, etc.) ;
- réduction des risques d'atteinte à l'environnement et à la biodiversité, et de déforestation liés aux approvisionnements via sa politique « 0 déforestation » allant de l'alimentation des vaches à la conception des packagings en passant par les ingrédients utilisés dans nos recettes ;
- préservation de la ressource en eau en réduisant sa consommation et en minimisant les impacts sur la qualité des cours d'eau.

Cette démarche est détaillée dans le paragraphe 3.4 « Préserver la planète ».

Risques corrélés

- Risques liés à la durabilité des ressources naturelles et au changement climatique.
- Risques d'image et de réputation.

Risques de qualité, sécurité des aliments et réglementation produit

Description du risque

La sécurité des aliments est au cœur des préoccupations du Groupe. Tous risques de sécurité des aliments prétendus ou avérés des produits du Groupe pourraient porter préjudice à ses consommateurs, à sa réputation, à son activité et à ses résultats. Les risques dépendent du type de produit concerné, mais existent à chaque stade du cycle de production : de l'achat de matières premières jusqu'aux distributeurs et consommateurs (vision de bout en bout nécessaire).

Les risques liés aux produits sont principalement d'origine chimique, physique (corps étrangers) ou des risques de fraude (origine ou composition) et peuvent affecter les matières premières, intrants, emballages, etc. En outre, comme tous les produits agroalimentaires, les produits pourraient être exposés à des contaminations malveillantes. La survenance des risques précités pourrait entraîner des mesures de retrait ou de rappel et donc avoir un impact négatif sur les ventes du Groupe. Par ailleurs, toute crise affectant la filière peut impacter négativement les activités, par impacts médiatiques collatéraux et ce sans lien direct avec les activités du Groupe.

Enfin, présent dans de nombreux pays, le Groupe est soumis aux réglementations établies par les États ou organisations internationales, applicables à ses activités en matière de fabrication, commercialisation et importation/exportation de denrées alimentaires. Il est notamment soumis aux normes sanitaires, environnementales et sécurité des personnes, aux régimes douaniers, et aux contrôles qualité.

Les lois et réglementations sont, pour la plupart, multiples, changeantes et de plus en plus contraignantes. Tout changement de ces lois et réglementations ou toute décision administrative peut avoir un impact significatif sur les activités du Groupe et ses résultats financiers. Les nombreuses réglementations peuvent ainsi constituer une restriction indirecte à la commercialisation de ses produits.

La qualité et la sécurité des aliments des produits du Groupe et le strict respect de l'environnement réglementaire dans lequel il évolue sont sa première préoccupation, ainsi qu'en témoignent les politiques de traitement du risque évoquées ci-après.

Gestion du risque

Le Groupe dispose d'une structure de veille pour identifier le plus en amont possible les risques émergents (notamment du fait de la sensibilité qualité et sécurité alimentaire croissante des consommateurs), impactant directement ou indirectement ses productions. Après avoir pondéré les risques potentiels, le Groupe met en œuvre selon la criticité obtenue, les moyens de maîtrise les mieux adaptés et les plus performants à date. Le niveau de risque et le type de risque évoluant du fait de l'évolution du portefeuille produit du Groupe, ses moyens de maîtrise sont adaptés en conséquence.

Le Groupe a mis en place une organisation, en charge d'animer, de coordonner l'ensemble des structures et processus traitant d'hygiène, sécurité des aliments et qualité (incluant les systèmes de management (voir paragraphe 3.3.1 « Proposer des produits de qualité, sûrs et sains »). Elle recommande les politiques/orientations stratégiques à mettre en œuvre, assure la cohérence des systèmes et les reportings aux différents niveaux, accompagne les structures du Groupe et audite les organisations pour évaluer l'efficacité de fonctionnement des systèmes (y compris le processus de rappel / retrait produit). Elle a une mission d'alerte de la Directrice générale et de son Comité exécutif lors de toute situation majeure en rapport avec ses domaines d'activités.

Ses principales missions se déclinent à travers le réseau qualité constitué des niveaux du siège, des sites industriels et filiales :

- définir et mettre à disposition la politique qualité Groupe et assurer sa mise en œuvre après validation ; • définir les politiques et la stratégie préventive du Groupe en matière de sécurité des aliments et coordonner les actions qui en découlent ;
- définir les processus d'anticipation des risques alimentaires et de prévention des crises ainsi que de la gestion des alertes et des crises ;
- définir et mettre à disposition les règles et bonnes pratiques et standards à appliquer et s'assurer de leur mise en œuvre ;
- définir et faire appliquer les modalités d'analyse des risques process et produits ;
- définir, mettre à disposition et faire appliquer les règles de management de la Food Safety et de l'HACCP à l'échelle du Groupe ;
- déterminer et déployer les mesures de maîtrises de conformité des produits (détection corps étrangers...) ;
- définir et mettre en œuvre la politique de Food Defense intégrant des processus de prévention des risques d'intrusion et/ou de malveillance ;
- définir et mettre en œuvre la politique de Food Fraud intégrant les processus de prévention des risques matières premières, des plans de surveillance mis en œuvre par les sites industriels ;
- accompagner les mises en œuvre des référentiels de certifications ;
- déterminer les modalités de qualification des produits et process ;
- auditer les organisations, internes (sites) ou externes (sous-traitants, fournisseurs, prestataires) pour le volet qualité ;



- définir les plans de surveillance et de contrôle, ainsi que la qualité du système de traçabilité amont, aval, des composants et des composés ;
- gérer les réclamations et les outils d'évaluation de la qualité perçue par les clients (distributeurs ou consommateurs) ;
- assurer l'analyse de la performance et assurer le reporting et la mise en oeuvre de l'amélioration continue,
- former et accompagner les équipes du Groupe et les sites industriels. Disposer des supports de formations adaptés, y compris outils statistiques et de résolution de problèmes ;
- animer un système de veille grâce à de multiples canaux dont un reporting des filiales ;
- participer à des réseaux professionnels ou d'administrations dédiés à la sécurité des aliments à tous niveaux (nationaux, européens, mondial).

L'approche du Groupe en matière de santé, sécurité des aliments et traçabilité s'inscrit dans un cadre réglementaire très strict. Dans tous les pays où le Groupe fabrique ou importe, une analyse détaillée des réglementations en termes de qualité, de sécurité sanitaire et d'hygiène donne lieu à la rédaction d'un « référentiel » qui couvre l'intégralité desdites réglementations.

Le Groupe applique à l'ensemble des acteurs, de la production des matières premières jusqu'au consommateur, autant que faire se peut, les réglementations les plus exigeantes (- qui sont pour la plupart les réglementations européennes). Dans certains cas, le Groupe se base sur des exigences plus strictes : ainsi, en ce qui concerne la gestion des allergènes, il en surveille plus de 23 au lieu de 14 demandés par la réglementation européenne.

Dans un souci d'harmonisation et de sécurité des aliments et d'excellence, le Groupe partage ses référentiels avec tous ses sites de production dans le monde, mais aussi avec ses fournisseurs et ses distributeurs.

Risques corrélés

- Risques d'image et de réputation.

Risques liés à la dépendance envers les fournisseurs

Description du risque

Le Groupe s'approvisionne auprès de fournisseurs externes pour les besoins de sa production (notamment sur les matières laitières, fruitières et les emballages). Ces approvisionnements se font auprès d'un nombre réduit d'opérateurs dans le marché (voir paragraphe 1.1.3 « et son écosystème : dépendance et position concurrentielle »). Le Groupe pourrait rencontrer des difficultés dans la recherche de sources alternatives en cas de défaillance de certains fournisseurs, notamment de ses matières premières, qui pourraient affecter ses résultats et son activité.

Les dépenses opérationnelles comprenant les matières premières, les emballages et consommables (incluant les coûts de l'énergie) de fabrication relatives aux produits vendus représentent 75,2% des dépenses de charges opérationnelles (2 535,2 millions d'euros) au 31 décembre 2023.

Par ailleurs, le Groupe est aujourd'hui confronté aux enjeux de durabilité de l'agriculture et aux risques liés à sa chaîne d'approvisionnement.

Malgré la mise en place d'une politique de diversification des approvisionnements, certaines matières n'étant disponibles qu'auprès d'un nombre très réduit de fournisseurs, les possibilités d'alternatives s'en trouvent réduites corrélativement.

Gestion du risque

La Direction des achats du Groupe a développé une démarche visant à limiter le risque de rupture d'approvisionnements en sécurisant une part de plus en plus importante de ceux-ci et l'accès aux volumes nécessaires à son activité en instaurant des accords-cadres annuels et pluriannuels avec un nombre restreint de fournisseurs stratégiques.

Concernant les emballages, le Groupe a initié une politique de gestion des risques en instaurant des plans de contingence.

Pour répondre aux enjeux liés à la durabilité de la filière laitière, le Groupe a développé une Charte globale pour un amont laitier durable et défini un socle d'engagements à 2025. Le Groupe a notamment renouvelé en France son partenariat avec l'Association des producteurs de lait de Ouest, par un accord pour une meilleure valorisation du lait qui reste inédit (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable »).

Par ailleurs, acteur de l'alimentation à travers des portions de bien manger laitières, fruitières ou végétales, et l'un des leaders mondiaux du secteur des fromages de marque, le Groupe diversifie ses approvisionnements.

Enfin, le Groupe a mis en place une Charte des achats responsables et une évaluation de ses fournisseurs notamment en matière de respect des droits humains et de lutte contre la corruption. En 2018, le Groupe a également mené une cartographie des risques fournisseurs (voir paragraphe 3.2.2 « Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs et partenaires »).

Risques corrélés

- Risques de destruction ou d'arrêt total ou partiel d'un site de production logistique.
- Risques liés à la volatilité du prix des matières premières et de l'énergie.
- Risque de liquidité.
- Risque de change.

Risques liés à la discontinuité d'activité d'un site de production stratégique

Description du risque

Le Groupe dispose de 31 sites de production en activité (situés en Europe, Afrique du Nord, Moyen Orient, Amérique du Nord et Asie. La survenance d'un sinistre (notamment due à l'occurrence accrue d'événements météorologiques, ou à la possibilité d'actes de malveillance), ainsi qu'un événement géopolitique, pourrait entraîner la mise hors service totale ou partielle d'un site et affecter la production et la vente des produits fabriqués du site concerné. Ces impacts pourraient différer considérablement en fonction des volumes de capacité ainsi que de la nature des produits fabriqués sur le site touché, cela pourrait affecter la rentabilité du Groupe.

Gestion du risque

Pour sécuriser son outil de production, le Groupe l'optimise régulièrement en investissant notamment dans la sécurité et la sûreté de ses installations et de ses collaborateurs ; et met en place et audite tout aussi régulièrement des plans de prévention et de continuité d'activité. De plus, le Groupe a élaboré et mis en oeuvre des politiques et standards en matière de sécurité et de sûreté. Le Groupe a également souscrit des polices d'assurance, dommages et pertes d'exploitation, présentées au paragraphe 2.6 « Politiques d'assurances et de couverture des risques » afin de couvrir ces risques.

Risques corrélés

- Risques d'image et de réputation.
- Risques liés à la dépendance fournisseurs.

Risques liés aux marques et à la propriété intellectuelle

Description du risque

Le Groupe est propriétaire de marques, brevets, noms de domaine et droits d'auteur dans le monde entier. La propriété intellectuelle représente une part substantielle de son patrimoine immatériel et ses marques constituent un des éléments fondamentaux de sa compétitivité.

En raison de la réputation de ses marques coeurs (La vache qui rit®, Kiri®, Babybel®, Boursin®, GoGo SqueeZ® et Nurishh®), dont la valeur nette s'élève à 483,00 millions au 31 décembre 2023, le Groupe Bel est, par essence, exposé au risque de contrefaçon et de concurrence déloyale dans l'ensemble des géographies sur lequel il opère.

Les défis potentiels liés à la protection et à la défense de ses droits de propriété intellectuelle, principalement ses marques et brevets, ainsi qu'à la lutte contre la contrefaçon, pourraient avoir un impact sur l'activité et les performances du Groupe. De plus, Bel doit garantir la protection de ses nouveaux produits afin de respecter les droits antérieurs et éviter toute contrefaçon.

Gestion du risque

Le Groupe déploie ainsi des efforts considérables pour protéger et défendre son portefeuille de marques, notamment ses marques coeur, partout dans le monde. Un plan d'actualisation des dépôts de marques et brevets dans le monde est notamment mis en oeuvre tous les ans. Le Groupe opère également une surveillance mondiale de ses marques principales pour s'assurer de l'absence de dépôt de marques proches ou contrefaisantes par des tiers. Enfin, en cas de détection de produits ou de marques contrefaisant ou portant atteinte à ses droits, tous les moyens juridiques dont le Groupe dispose dans le(s) pays concerné(s) sont mis en oeuvre pour faire cesser les contrefaçons ou les actes de concurrence déloyale.

Le Groupe a instauré une Politique de la Propriété Intellectuelle afin de sensibiliser ses collaborateurs aux enjeux de la Propriété Intellectuelle et aux dangers de la contrefaçon. Pour assurer une protection et une défense efficace de ses marques, brevets, noms de domaine et droits d'auteur, le Groupe a confié cette mission à la Direction IP, Innovation & Tech qui, d'une part, centralise l'ensemble du portefeuille de marques, brevets, noms de domaine et des contentieux et, d'autre part, met en oeuvre une stratégie mondiale cohérente de protection et de défense.

En outre, les projets de nouveaux produits et nouvelles marques font l'objet d'une analyse de liberté d'exploitation au regard de droits antérieurs de tiers, avant lancement.

Risques corrélés

- Risques d'image et de réputation.

2.5 > Risques financiers

Risques de change

Description du risque

Le Groupe est exposé à des risques de change transactionnels en raison notamment des ventes et d'achats significatifs conclus dans d'autres monnaies que leur monnaie fonctionnelle. Par ailleurs, le Groupe détient des actifs et des passifs dans un grand nombre de devises. Les comptes consolidés étant présentés en euros, la valeur des actifs, passifs, revenus et dépenses peut être impactée significativement par une évolution défavorable de sa monnaie fonctionnelle contre-valorisée en euro.

À la date du 31 décembre 2023, les principales devises exposées au risque de change transactionnel étaient le dollar américain, la livre britannique et le zloty polonais. Par exemple, au 31 décembre 2023, une hausse de 1% du taux de change compte tenu de l'exposition au risque de transaction associée avant couverture, entraînerait un impact négatif concernant les devises EUR/USD, EUR/GBP, et EUR/PLN de respectivement 3, 1,1 et 0,8 million(s) d'euros en résultat opérationnel, sur une base annuelle.

En cas de dévaluation de la monnaie locale dans les pays où il n'existe pas d'instrument financier de couverture, cet événement pourrait avoir comme conséquence d'affecter la profitabilité de l'entité concernée ou la valeur de ses actifs contre-valorisés en euros, et d'affecter le résultat opérationnel ou financier du Groupe.

Gestion du risque

La politique de gestion est de couvrir le risque de transactions hautement probables sur les opérations liées en devises par l'utilisation d'instruments financiers dérivés fermes ou optionnels afin de réduire sa sensibilité à des variations défavorables des devises. Le Groupe met en œuvre une politique de change centralisée visant à couvrir le risque budgétaire annuel sur les achats et ventes de devises, librement convertibles et transférables, pour toutes les entités françaises, européennes, nord-américaines, le Japon et la Chine. Le Département trésorerie du Groupe fournit à ces entités, le cas échéant, les couvertures de change nécessaires. Le dollar, la livre sterling et le zloty polonais sont les principales devises exposées au risque de transaction. Les couvertures n'excèdent pas un horizon de plus de dix-huit mois.

La politique de couverture est détaillée dans la Note 4.15 « Instruments financiers » des états financiers consolidés du chapitre 5.

Pour les filiales qui opèrent dans des pays où il n'existe pas d'instruments financiers de couverture, la politique consiste à maximiser autant que faire se peut la couverture naturelle au travers par exemple des devises de facturation.

Risques corrélés

- > Risques liés à la volatilité du prix des matières premières et de l'énergie.
- > Risques liés à la discontinuité d'activité d'un site de production stratégique.
- > Risques de liquidité.

Risques de liquidité

Description du risque

Le risque de liquidité du Groupe Bel correspond au risque de ne pas être en mesure de faire face à ses échéances de paiements financiers (frais financiers, remboursement d'échéance d'emprunts ou dettes financières) ou de paiements opérationnels (fournisseurs, salaires, impôts et taxes, etc.).

Ces risques pourraient entre autres être générés par des évolutions de paramètres de marché auxquels sont exposés le Groupe et qui pourraient entraîner une limitation dans l'accès à la liquidité ou rendant exigible le remboursement d'une partie de sa dette. Certains financements (euroPP, Schuldschein, Prêt Participatif Relance, US PP, RCF) possèdent une limite de levier financier (dettes nettes consolidées divisées par le résultat opérationnel courant majoré des dépréciations et amortissements courants) dont le non-respect pourrait entraîner leur exigibilité, ou des coûts d'accès à la liquidité sensiblement plus élevés en fonction des conditions de marché et qui affecterait ainsi la rentabilité ou la continuité du Groupe. Ce levier financier était de 2,07 au 31 décembre 2023 pour une limite de 3,75 (cf note 4.15.2 Gestion du risque de liquidité).

Gestion du risque

Le Groupe gère ce risque en s'efforçant d'anticiper ses besoins aussi bien à court terme qu'à moyen et long-terme :

- Le groupe dispose toujours d'un volant de liquidité court terme placé sur des instruments monétaires liquides ;
- Il répartit ses échéances de remboursement financier (cf note 4.15.2 Gestion du risque de liquidité) ;
- Il dispose d'une ligne de crédit non tirée de 550 millions d'euros maturité 2028 ;
- Il dispose d'un programme de financement court terme de type NEU CP (Negociable EUROpean Commercial Paper) de 500 millions d'euros tiré à hauteur de 100 millions d'euros.

Risques corrélés

- Risques liés à la discontinuité d'activité d'un site de production stratégique.
- Risques liés à la volatilité du prix des matières premières et de l'énergie.
- Risques de change.

2.6 > Politiques d'assurances et de couverture des risques

Assurance et couverture des risques

Le Groupe applique une politique centralisée de couverture des risques qui englobe l'ensemble de ses filiales dans le monde. Certaines contraintes réglementaires ou exclusions géographiques imposent la souscription de polices locales. Les programmes d'assurance sont placés auprès d'assureurs internationaux de premier plan. Le Groupe exerce un contrôle opérationnel en termes de négociation des polices, suivi des capitaux et risques garantis.

L'intégration des entités Mont Blanc Materne au sein des programmes d'assurance groupe est désormais finalisée à l'exception de l'assurance responsabilité civile générale.

Domages aux biens, pertes d'exploitation, transport

La couverture des périls majeurs, en particulier les risques incendies, explosions et événements naturels susceptibles de générer une perte d'exploitation conséquente, est négociée pour l'ensemble du Groupe auprès d'assureurs de premier rang. Les couvertures sont renouvelées annuellement, au 1^{er} janvier sauf contrats pluriannuels.

Les montants de garantie sont déterminés et réévalués en fonction de l'appréciation des risques et d'une évaluation des sinistres maximums possibles (SMP), tenant compte de la

valeur à neuf des actifs et d'une période d'indemnisation adapté à chaque site. Les assureurs imposent différentes sous-limites de garantie, notamment pour les risques d'événements naturels.

Des audits de prévention des sites industriels sont réalisés régulièrement par des experts internes et externes au Groupe.

La poursuite du programme d'installation de protection automatique incendie sprinkler permettra, à terme, la couverture de l'ensemble des sites de production stratégiques.

Responsabilité civile, cyber

Les principaux contrats traitant de la responsabilité civile, en particulier de la responsabilité civile exploitation, du fait des produits ou d'atteinte à l'environnement, sont souscrits dans le cadre d'un programme général d'assurances, tenant compte des spécificités des contrats locaux souscrits en première ligne, notamment aux États-Unis et au Canada.

Compte tenu du développement de l'activité du groupe, notamment aux États-Unis, une police d'assurance

responsabilité civile complémentaire, intervenant en excédent des polices d'assurance responsabilité civile sous-jacentes de Bel et Mont Blanc Materne, a été mise en place.

Par ailleurs, le niveau de couverture en cas d'atteinte à nos systèmes d'information a été revu à la hausse afin d'être en ligne avec notre exposition et les standards du marché.

Polices complémentaires

Certains risques, tels que la couverture de la responsabilité des mandataires sociaux et crédits clients, sont également gérés de façon centralisée. Concernant le risque crédit client, les filiales

sont invitées à adhérer, par avenant, à une programme Groupe mis en place depuis la France, en garantie de leurs risques clients locaux.

3



Responsabilité sociétale de l'entreprise

Déclaration de Performance Extra-Financière

3.1	Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et plus durable pour tous _____	72	3.12	Annexe 2 : Table de concordance GRI _____	157
3.2	Créer de la valeur pour nos collaborateurs et notre écosystème _____	89	3.13	Annexe 3 : Table de correspondance avec les 11 recommandations de la TCFD _____	161
3.3	Contribuer à une alimentation plus saine et plus durable ____	108	3.14	Annexe 4 : Synthèse des données environnementales _	163
3.4	Préserver la planète _____	114	3.15	Annexe 5 : Tableaux Taxonomie Européenne (éligibilité et alignement) ____	165
3.5	Promouvoir une agriculture durable et régénératrice ____	132	3.16	Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière _____	169
3.6	Concevoir des portions durables _____	139	3.17	Rapport d'assurance raisonnable des commissaires aux comptes sur une sélection d'indicateurs sociaux et environnementaux pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 _____	173
3.7	Renforcer l'accessibilité de nos produits _____	145			
3.8	Application de la Taxonomie verte européenne aux activités de Bel _____	148			
3.9	Note méthodologique _____	151			
3.10	Scorecard RSE _____	154			
3.11	Annexe 1 : Contribuer aux objectifs de développement durable des Nations Unies ____	156			

La Société n'a pas d'obligation légale de publier une DPEF conformément aux articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce. Elle a néanmoins décidé d'établir une DPEF de façon volontaire conformément aux dispositions des textes précités et de la publier dans le Rapport financier.



3.1 > Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et plus durable pour tous

3.1.1 Un modèle d'affaires positif	72
3.1.2 Analyse des principaux enjeux extra-financiers	74
3.1.3 Une gouvernance des enjeux RSE à tous les niveaux de l'entreprise	76
3.1.4 L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires	78
3.1.5 Plan de vigilance	80

3.1.1 Un modèle d'affaires positif

Bel⁽¹⁾, un acteur engagé de longue date

Entreprise familiale de plus de 150 ans, et acteur international majeur de l'alimentation, le Groupe Bel propose des produits en portion issus du lait, du fruit et du végétal, avec l'objectif de donner accès à une alimentation plus saine et plus durable pour tous (voir chapitre 1 – Un Modèle d'affaires positif).

Depuis plus de 20 ans, comme le démontre la frise historique ci-après, le Groupe structure sa démarche RSE et veut répondre aux grands enjeux sociétaux et environnementaux. C'est en donnant accès à une alimentation plus saine et plus durable pour tous que le Groupe œuvre au développement d'un nouveau modèle alimentaire : un modèle qui se veut respectueux des ressources naturelles de la planète ; un modèle qui bénéficie à l'ensemble de notre écosystème depuis l'amont agricole jusqu'aux consommateurs ; un modèle qui permet au Groupe ainsi d'agir pour les générations d'aujourd'hui et celles de demain.

Contributions aux objectifs de développement durable

Bel soutient les 17 objectifs de développement durable (ODD) adoptés par les pays de l'ONU en 2012, en vue de relever les défis urgents auxquels le monde est confronté sur les plans écologique, politique et économique. Le Groupe est aussi membre du Global Compact. Bel contribue en particulier à 12 ODD prioritaires au travers de ses politiques RSE et de sa signature *For All. For Good*.

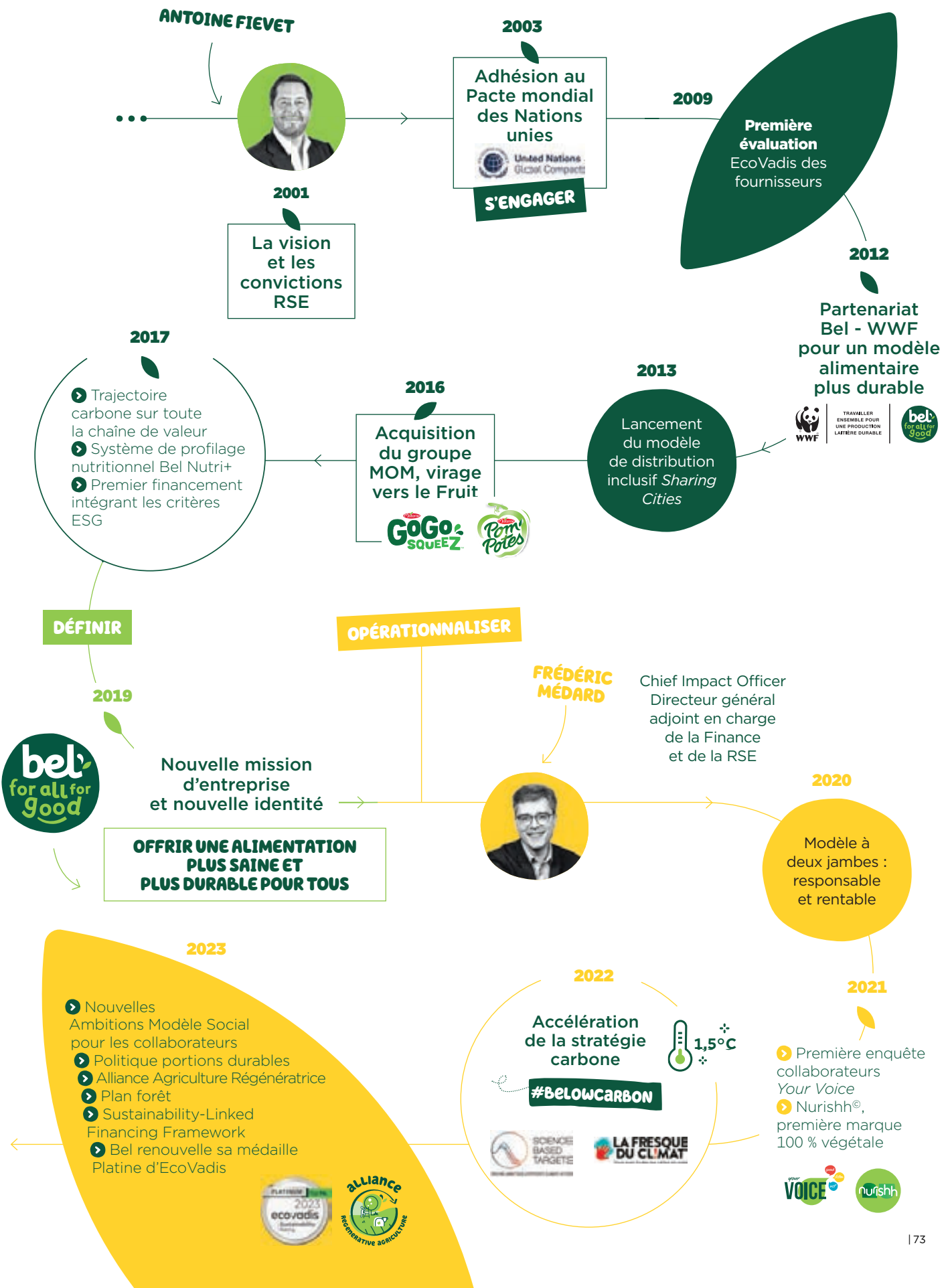
| Un pilotage intégré au service de l'impact positif

Depuis 2020, Bel a fait le choix d'associer la responsabilité et la rentabilité comme leviers de son modèle de croissance dans le cadre d'un modèle de gouvernance unique. Celui-ci intègre un pilotage de la performance financière et extra-financière au même niveau, sous la direction du *Chief Impact Officer*, permettant une intégration forte de la stratégie de croissance du Groupe et de ses engagements RSE. Ainsi, chez Bel, la performance du Groupe est appréciée et mesurée par des indicateurs financiers et extra-financiers permettant une création de valeur globale pour toutes ses parties prenantes.

Afin d'accélérer l'opérationnalisation de ses engagements RSE et de faciliter leur pilotage, Bel a sélectionné un nombre limité d'indicateurs stratégiques. Ces indicateurs stratégiques ont pour vocation d'être pilotés sur le même calendrier et lors des mêmes moments de discussion que les indicateurs financiers, assurant un pilotage du modèle sur les deux « jambes » RSE et finance. Ce fonctionnement novateur permet d'assurer la pleine prise en compte des engagements RSE dans le fonctionnement opérationnel et la stratégie de l'Entreprise.

(1) Pour les besoins du présent chapitre, il convient de viser les sociétés opérationnelles à savoir la société Bel et ses filiales (ci-après le groupe Bel), plutôt que le Groupe qui regroupe, pour rappel, la société Unibel, la société Bel et ses filiales.

La responsabilité au cœur de notre modèle d'activité depuis plus de 20 ans



3.1.2 Analyse des principaux enjeux extra-financiers

Une méthodologie en accord avec les attendus de la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)

Comme chaque année, le Groupe a renouvelé son analyse de risques RSE. Afin d'anticiper la mise en oeuvre de la CSRD (applicable au Groupe à compter de 2024), le Groupe a réalisé une analyse de double matérialité en 2023.

Bel a mis à jour son analyse de matérialité pour correspondre à la méthodologie attendue par la CSRD et s'appuyer sur une double matérialité considérant l'impact pour les parties prenantes (matérialité Impact) et les risques ou opportunités financières pour Bel (matérialité financière). Cet exercice permet d'identifier les enjeux matériels pour le Groupe à couvrir par des politiques et plans d'actions adéquats et sur lesquels reporter.

La matérialité financière prend en compte les impacts positifs (opportunités) et négatifs (risques) générés par l'enjeu sur le

développement, la performance et les résultats de l'entreprise. La matérialité d'impact (dite également matérialité socio-environnementale), consiste à prendre en compte les impacts négatifs ou positifs de l'entreprise sur son environnement économique, social et naturel.

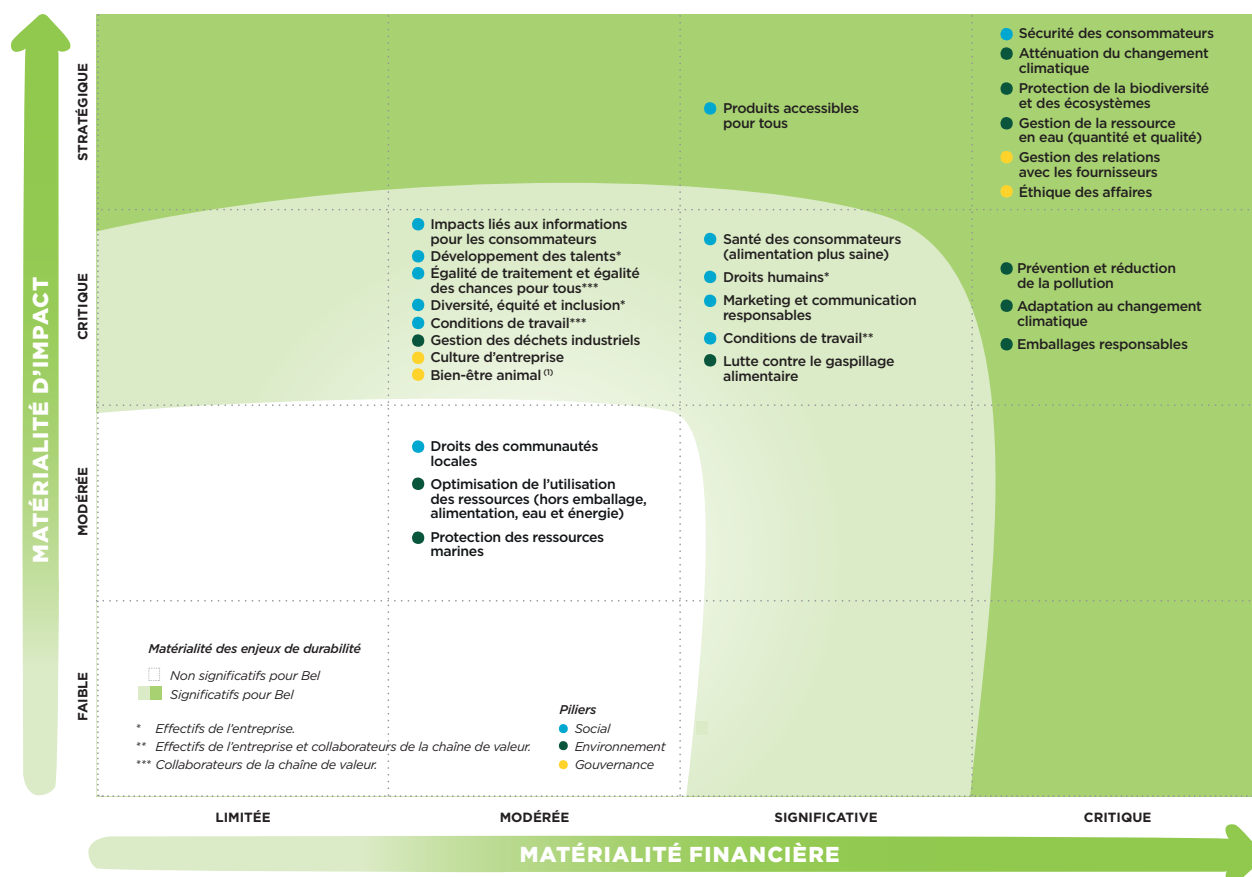
La réalisation de la matrice a suivi une méthodologie en cinq étapes, telle que définie dans la note méthodologique (voir chapitre 3.9 – Note méthodologique).

Les impacts, risques et opportunités matériels identifiés

L'analyse de matérialité réalisée par Bel a permis de coter 26 enjeux et d'en identifier 23 comme matériels pour le Groupe.

La matrice obtenue ne remet pas en cause l'identification des principaux risques présentés ci-après.

Analyse de double matérialité du Groupe



(1) La classification du bien-être animal dans la catégorie Gouvernance provient de la CSRD.

Nos principaux enjeux extra-financiers et leur suivi de performance

Les résultats sont disponibles dans chaque chapitre ou en "3.10 Scorecard RSE"

Enjeux	Risques	Indicateurs Scorecard	ODD*
CRÉER DE LA VALEUR POUR NOS COLLABORATEURS ET NOTRE ÉCOSYSTÈME			
Construire un avenir durable avec ses collaborateurs	- Risques liés à la santé et sécurité au travail - Risques de discrimination - Risques de disponibilité des compétences et perte de savoir-faire critique - Risques liés à l'attraction et la rétention des talents	- Zéro accident ^(a) - Part des femmes Top Management - Inclusion - Action de développement annuelle pour chaque collaborateur - Engagement collaborateurs	1, 3, 5, 8, 17
Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs et partenaires	Risques d'atteinte aux droits sociaux et environnementaux via la chaîne de valeur	Score moyen EcoVadis des fournisseurs	8, 12
Être un partenaire clé et engagé pour ses clients	Risques liés à la pénétration du marché et aux attentes des consommateurs	Alignement stratégique clients	9, 12
Développer des produits positifs et une communication responsable auprès des consommateurs	Risques d'image et de réputation	Produits « positifs »	1, 12, 17
Promouvoir des pratiques de financement responsables auprès des investisseurs	Risques liés à l'accès au financement	Financement indexé sur indicateurs RSE	8, 12
CONTRIBUER À UNE ALIMENTATION PLUS SAINE ET PLUS DURABLE			
Proposer des produits de qualité, sûrs et sains	Risques liés à la qualité des produits et à la santé des consommateurs	- Recettes « positives » - Bel Nutri + - Naturalité (0 & 1E)	2, 3, 12
Améliorer la qualité nutritionnelle des produits			
Encourager de meilleures habitudes alimentaires et inciter à des modes de vie plus sains et plus durables		Healthy Lifestyle Program	3, 12
PRÉSERVER LA PLANÈTE			
Lutter contre le changement climatique	Risques liés à la durabilité des ressources naturelles et au changement climatique	- Émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) scopes 1 & 2 ^(a) - Émissions de GES scopes 1, 2 & 3 - Zéro déforestation	13, 15, 17
Préserver durablement la ressource en eau	Risques de rareté et de qualité de l'eau	Consommation d'eau ^(a)	6, 12, 15
PROMOUVOIR UNE AGRICULTURE DURABLE ET RÉGÉNÉRATRICE			
Agir pour un amont laitier durable	Risques liés aux pratiques d'élevage ou de culture	- Visite à la ferme - Bien-être animal - Diagnostic carbone à la ferme	1, 2, 8, 12, 15, 17
Offrir le meilleur des fruits sains et responsables	Risques d'atteinte aux droits sociaux et environnementaux via la chaîne de valeur	Approvisionnement responsable	8, 12, 15
Recourir aux matières premières végétales dans un cadre rigoureux			
CONCEVOIR DES PORTIONS DURABLES			
Lutter contre le gaspillage alimentaire	- Risques de gaspillage alimentaire - Risques liés à la durabilité des ressources naturelles et au changement climatique	Taux de pertes et gaspillage alimentaire dans nos opérations ^(b)	12, 15
Concevoir des emballages responsables	Risques d'impact environnemental et réglementaire des emballages	Emballages prêts au recyclage et/ou compostables à domicile	12, 15
RENFORCER L'ACCESSIBILITÉ DE NOS PRODUITS			
Proposer des produits plus sains et plus durables, adaptés aux besoins et aux moyens de tous	Risques liés au changement des attentes des consommateurs	Pour tous les consommateurs	1, 2, 8, 12, 15, 17
Développer des modèles de distribution innovants et solidaires	Risques liés au pouvoir d'achat des consommateurs	Programmes d'<i>Inclusive Business</i> (<i>Sharing Cities & Inaya</i>)	1, 2, 8, 12, 15, 17

(a) Indicateurs faisant l'objet du rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'indicateurs sociaux et environnementaux présentée en Annexe 3.17.

(b) Hors Scorecard RSE.

* Contribution aux Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU.



La stratégie de Bel au regard de son analyse de double matérialité

En 2023, Bel a réalisé l'identification des impacts positifs et négatifs, ainsi que les risques et opportunités associés à son modèle d'affaire. Cette actualisation a confirmé les engagements du Groupe en matière d'alimentation plus saine et plus durable pour tous inclus dans son modèle d'affaires et sa signature *For All. For Good.*

Les résultats de l'analyse de double matérialité, réalisée en anticipation de la CSRD, sont alignés avec les engagements de longue date du Groupe visant à conduire ses affaires de manière éthique (voir chapitre 3.1.4 - L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires) et à développer un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes notamment ses collaborateurs et les consommateurs (voir chapitre 3.2 - Créer de la valeur pour nos collaborateurs et notre écosystème). L'analyse de double matérialité a également confirmé les leviers d'action prioritaires :

- contribuer à une alimentation plus saine et plus durable (voir chapitre 3.3 - Contribuer à une alimentation plus saine et plus durable) ;
- préserver la planète (voir chapitre 3.4 - Préserver la planète) ;

- promouvoir une agriculture durable et régénératrice (voir chapitre 3.5 - Promouvoir une agriculture durable et régénératrice) ;
- concevoir des portions durables (voir chapitre 3.6 - Concevoir des portions durables) ;
- renforcer l'accessibilité de nos produits (voir chapitre 3.7 - Renforcer l'accessibilité de nos produits).

Une table de concordance liant les enjeux de la CSRD aux chapitres du présent document est disponible en Annexe (voir chapitre 3.12 - Annexe 2 - Tableau de correspondance des chapitres de l'URD avec les attentes de la CSRD).

La présente Déclaration de Performance Extra-Financière vise à présenter les politiques et plans d'action déployés par le Groupe pour maîtriser ses impacts, risques et opportunités, ainsi que les résultats de ses politiques. Dans le cadre de sa stratégie RSE, Bel s'est fixé une vingtaine d'objectifs ambitieux à atteindre d'ici 2025. Ces objectifs sont regroupés dans une Scorecard RSE (voir chapitre 3.10 - Scorecard RSE) qui couvre les risques et enjeux matériels du Groupe. En anticipant l'horizon 2025, des objectifs pour 2030 ont été projetés pour tous les indicateurs, afin de continuer à faire avancer le Groupe sur ses enjeux clés.

3.1.3 Une gouvernance des enjeux RSE à tous les niveaux de l'entreprise

La gouvernance de l'entreprise se fait à deux niveaux : au niveau du Groupe Unibel et au niveau du Groupe Bel (voir chapitre 8.3 - Renseignements sur les filiales et participations).

La gouvernance au niveau d'Unibel, holding du Groupe

Les organes de gouvernance d'Unibel, holding animatrice cotée du Groupe, sont le Conseil de surveillance et le Directoire.

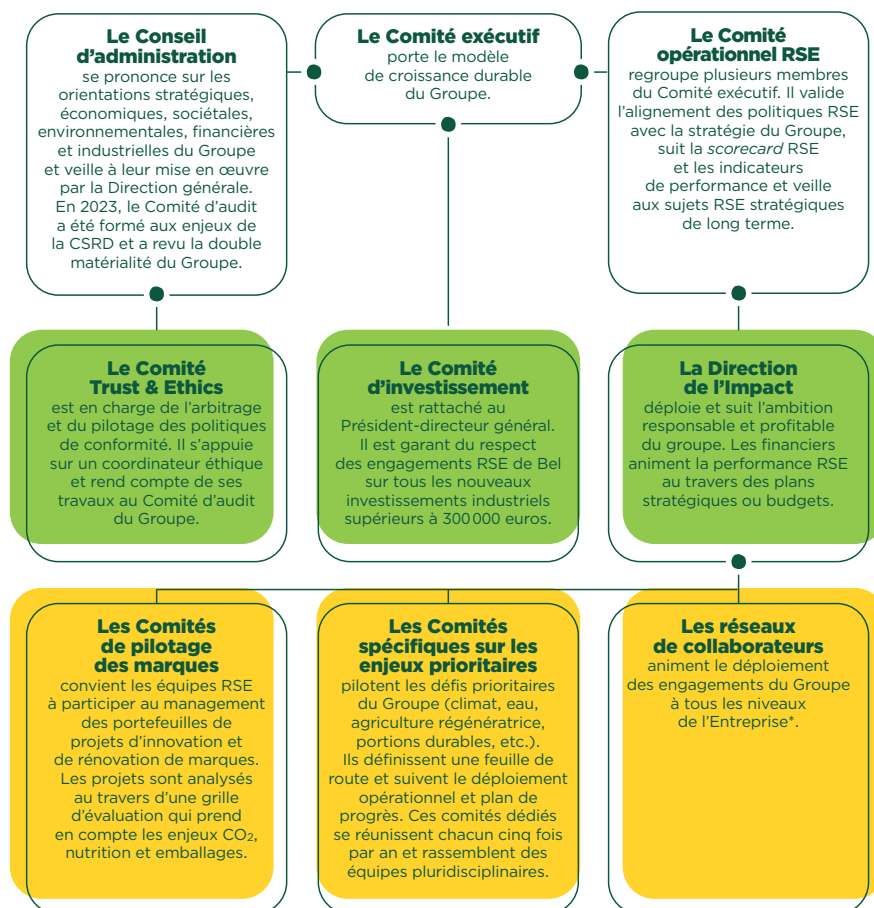
Le Conseil de surveillance assure en permanence et par tous les moyens appropriés le contrôle de la gestion d'Unibel effectuée par le Directoire. À ce titre, il opère à toute époque de l'année les vérifications et contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission. En matière de RSE, le Conseil de surveillance formule ses observations aux actionnaires sur le Rapport du Directoire et établit le Rapport sur le gouvernement d'entreprise. Sa composition, son rôle et ses responsabilités et les expertises de ses membres sont détaillées dans le document

d'enregistrement universel d'Unibel. En 2023, le Comité d'audit d'Unibel a été sensibilisé à l'anticipation par le Groupe de la transposition de la directive européenne 2022/2464 concernant la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (communément appelée CSRD), lors d'une matinée dédiée animée par des experts externes (cabinet d'audit) et a participé à l'élaboration de la matrice de double matérialité. La RSE en est régulièrement à l'ordre du jour.

Unibel est gérée et administrée par un Directoire dont les membres sont désignés par le Conseil de surveillance. Le Directoire détermine les orientations de l'activité d'Unibel et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Sa composition, son rôle et ses responsabilités et les expertises de ses membres sont détaillées dans le document d'enregistrement universel d'Unibel. La rémunération variable de certains dirigeants mandataires sociaux du Groupe intègre un critère assis sur la performance RSE.

La gouvernance au niveau de Bel, filiale opérationnelle

Au niveau de Bel, filiale opérationnelle du Groupe, l'organisation facilite la prise en compte des enjeux RSE depuis les instances dirigeantes jusqu'aux équipes opérationnelles.



* Voir détail ci-après.

Au cœur de la mission et déclinée à tous les niveaux de l'entreprise et dans toutes les géographies, la RSE oriente les choix stratégiques et les activités du Groupe et de ses marques.

Le Groupe a choisi d'associer responsabilité et rentabilité, convaincu que ces deux dimensions s'alimentent réciproquement. La création en 2020 d'une direction de l'Impact, intégrant Finance et RSE, avec à sa tête le *Chief Impact Officer* (voir chapitre 3.1.1 - Un modèle d'affaires positif) souligne sa détermination à construire un modèle d'activité pérenne.

En 2023, le Comité opérationnel RSE a notamment eu pour mission de ratifier l'ambition du Groupe sur la ressource en eau (voir chapitre 3.4.3 - Préserver durablement la ressource en eau), de fixer les objectifs du Groupe sur le déploiement de recettes positives (voir chapitre 3.3.2- Améliorer la qualité nutritionnelle des produits), de valider les indicateurs et la feuille de route au service de l'accélération de la nouvelle "proposition de valeur" pour les collaborateurs du Groupe (voir chapitre 3.2 Construire un avenir durable avec ses collaborateurs) ou encore de valider les plans d'action liés à l'agriculture régénératrice (voir chapitre 3.5 - Promouvoir une agriculture durable et régénératrice).

Des réseaux de collaborateurs, supports du déploiement opérationnel

Des réseaux complémentaires viennent enrichir le dispositif. Leur rôle est de soutenir le déploiement des engagements du Groupe à tous les niveaux de l'entreprise :

- ✢ un réseau de collaborateurs « Contributeurs » représentant les différentes fonctions du Groupe, dont la principale mission est de suivre et remonter les indicateurs RSE du Groupe ainsi que d'animer la démarche RSE dans leurs fonctions et leur communauté ;
- ✢ un réseau constitué de collaborateurs « Champions » au sein des fonctions centrales, marques et des clusters. Le rôle de ce réseau consiste à accélérer le déploiement de la démarche RSE dans toutes les fonctions et géographies du Groupe ;
- ✢ l'ensemble des collaborateurs du groupe est invité à s'engager sur des sujets à impact positif, notamment dans le cadre du programme *Actors for Good* (voir chapitre 3.2.1.4 - *Believe* : permettre aux collaborateurs de s'engager sur des sujets à impact positif), ou au sein du réseau d'acteurs volontaires pour agir sur les sujets de diversité, équité & inclusion du programme « *We all Belong* » (voir chapitre 3.2.1.3 - *Belong* : Favoriser la diversité, l'équité et l'inclusion).



3.1.4 L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires

Définition de l'enjeu

Fermement attaché à lutter contre les risques de pratiques non éthiques comme la corruption, les atteintes aux droits humains et à l'environnement, le Groupe place depuis toujours l'éthique au cœur de la conduite de ses activités. La confiance et la transparence constituent le socle des relations du Groupe avec l'ensemble de ses parties prenantes, auxquelles l'éthique contribue pleinement.

Dans ce contexte, le Groupe souhaite adopter une approche proactive en matière d'éthique et de conformité, y compris auprès de ses sous-traitants et partenaires, dans le but de favoriser une démarche d'amélioration continue au sein de sa chaîne de valeur.

Politiques

Le Groupe a adopté depuis 2012 un Code de bonnes pratiques des affaires fixant le cadre général dans lequel doit s'inscrire le comportement professionnel de chaque collaborateur du Groupe. Ce Code a été renforcé en 2023 afin d'y intégrer les nouveaux standards et ambitions du Groupe, d'assurer la conformité aux lois applicables et de réaffirmer l'engagement du Groupe en faveur des sept principes clés suivants :

- › respecter les lois et règlements et prendre en compte les standards internationaux ;
- › protéger les consommateurs ;
- › respecter l'environnement ;
- › protéger les droits essentiels des collaborateurs ;
- › prévenir les conflits d'intérêts, la fraude et la corruption ;
- › promouvoir des relations commerciales loyales ;
- › assurer l'exactitude, la sincérité de l'information professionnelle et financière et protéger sa confidentialité.

Le Code vise à créer un socle minimum de principes et de règles communs dans chaque pays dans lequel le Groupe opère, de concert avec le droit local, sans que celui-ci puisse être moins contraignant. Pour une meilleure appropriation par toutes les équipes, la mise à jour du Code a vocation à être traduite et diffusée dans l'ensemble des langues du Groupe. Comme la version précédente, elle est accessible en versions française et anglaise sur le site Internet du Groupe.

Les politiques ou chartes « métiers » intègrent systématiquement les principes du Code de bonnes pratiques des affaires et les traduisent à l'aune d'un domaine d'activité.

Le Code de bonnes pratiques est en outre complété par des politiques dédiées à la lutte contre la corruption, à la prévention des conflits d'intérêts ou encore aux règles applicables en matière de cadeaux.

Gouvernance

Afin de renforcer les pratiques éthiques ainsi que sa mise en conformité tout au long de sa chaîne de valeur, le Groupe s'est doté depuis plusieurs années d'instances de gouvernance dédiées, dont les rôles respectifs ont été arrêtés par le Comité exécutif, qui assurent l'application des valeurs et principes du Groupe.

Le Groupe souhaite ainsi asseoir une culture et une pratique de l'éthique au quotidien et à tous les niveaux de l'entreprise. Dans

ce cadre, en 2023, le Groupe a renforcé sa gouvernance et son organisation par :

- › la mise en place de la Direction *Trust and Ethics* (Direction de la confiance et de l'éthique), rassemblant les équipes *Product & Business Care* (droit des affaires, propriété intellectuelle, droits des marques, brevets et création, réglementation alimentaire), *Citizen, Consumer, Customer & Quality Care* (Risk management, Environnement, Service clients, Consommateurs, Citoyens et qualité), *Business Growth* (gouvernance, M&A, droit des sociétés), Communication et Affaires publiques, Sécurité ;
- › la refonte du Comité « éthique & conformité », chargé de soutenir le dispositif d'éthique et de conformité au plus haut niveau du Groupe ;
- › l'animation du réseau de référents compliance et éthiques, chargés de relayer et d'adapter ce dispositif au sein des différents pays dans lesquels le Groupe opère.

Plan d'action

| Cartographies des risques

Dès 2017, le Groupe a établi au niveau *corporate* une typologie de ses risques de corruption par transaction et activité risquées avec l'ensemble des Directions métiers concernées.

Dans le cadre de l'exercice de cartographie des risques réalisé en 2017 et 2018, les Comités de Direction des filiales du Groupe ont une première fois été sensibilisés aux enjeux attachés à la lutte contre la corruption et aux comportements attendus de tous les collaborateurs du Groupe sur ce sujet. La réalisation d'ateliers de travail avec les Comités de Direction locaux a permis l'analyse des questionnaires d'autoévaluation et l'élaboration d'une typologie des risques de corruption spécifique en confrontant la liste des risques identifiés en central à la réalité de chacune des filiales, en tenant compte de leur environnement exogène.

Cet exercice de cartographie des risques a été renouvelé en 2020 sur l'ensemble des filiales.

En 2023, le Groupe a initié une nouvelle démarche de cartographie des risques, portée conjointement par les équipes Droit des affaires et *Risk management* (voir paragraphe 2.1 « Politique de gestion des risques »). Dans ce cadre, le Groupe a renforcé ses scénarios de risques sur la base d'une analyse documentaire et d'entretiens avec les différentes fonctions clés du Groupe. Des consultations (questionnaires, entretiens et ateliers) ont été organisées afin d'associer les collaborateurs du Groupe à la compréhension et à l'évaluation des risques, à tous les niveaux de l'entreprise et dans les différents pays dans lesquels le Groupe opère. Au total, plus de 190 collaborateurs du Groupe ont répondu au questionnaire (anticorruption et devoir de vigilance) et environ 35 entretiens et ateliers ont été formalisés au niveau central et dans les Clusters.

Les consultations avaient pour objectif de réaffirmer la culture de dialogue sur les sujets éthique au sein du Groupe, de prendre en compte les éventuelles spécificités, besoins locaux existants et de définir des priorités d'actions communes. Cette démarche a permis d'aboutir à une cartographie consolidée au niveau du Groupe, afin de bâtir, pour les risques principaux, des plans d'actions spécifiques, dans le cadre du dispositif d'éthique et de conformité du Groupe.

| Participation à des initiatives internationales

Outre la vigilance et les actions mises en place pour prévenir les risques de corruption, d'atteinte aux droits humains et à l'environnement dans l'ensemble des pays d'opération de Bel (voir paragraphe 3.1.5 « Plan de vigilance »), le Groupe participe historiquement à plusieurs initiatives volontaires en matière d'éthique. Dans ce cadre, le Groupe réaffirme chaque année depuis 2003 son adhésion au Pacte mondial des Nations Unies et rend compte de ses progrès sur quatre principes fondamentaux : le respect des droits humains, le respect des normes de travail, la lutte contre toute forme de corruption et le respect de l'environnement. Au regard du positionnement de la plupart de ses marques, Bel fait du respect du droit des enfants un axe de vigilance spécifique. Les dix Principes directeurs sur les droits de l'enfant et les entreprises, élaborés conjointement par le Pacte mondial des Nations unies, l'Unicef et l'organisation *Save the Children*, constituent son cadre de référence.

| Dispositif éthique

En interne, le Code de bonnes pratiques est systématiquement présenté à l'occasion des formations spécifiques à l'éthique des affaires. Outre les formations présentiels ayant visé plus de 500 collaborateurs depuis 2015, un module d'e-learning dédié à la lutte contre la corruption a été déployé fin 2018 et a fait l'objet de nouvelles vagues de déploiement. Tous les membres des Comités de Direction des filiales du groupe Bel y ont participé, préalablement à l'exercice de cartographie de risques dédié à leur filiale. Ce module de e-learning a ainsi été suivi à date par plus de 1 000 collaborateurs du Groupe.

Concernant ses fournisseurs et partenaires, le Groupe a mis en place différents dispositifs d'évaluation en matière de RSE, corruption ou encore sanctions. Dans le cadre de son plan d'action, le Groupe a de nouveau communiqué à l'ensemble de ses partenaires les plus significatifs sa politique anticorruption et a introduit dans ses conditions générales d'achats et dans sa Charte des achats responsables une clause Éthique & RSE. Le Groupe s'est également doté en 2021 d'un outil digital d'élaboration des contrats dans lequel ont été introduites les clauses éthiques et anti-corruption par défaut.

Outre ces plans d'action spécifiques, le Groupe est engagé depuis 2014 dans la *Supply Chain Initiative* dans 16 pays européens qui représentent plus de 40 % de son chiffre d'affaires. Il s'agit d'un Code volontaire d'autorégulation qui énonce 10 principes à respecter dans le cadre des relations commerciales et qui couvre notamment la corruption. La majorité d'entre eux est aussi énoncée dans son Code de bonnes pratiques des affaires.

Enfin, l'ensemble du dispositif de lutte contre la corruption a fait l'objet d'un audit interne en 2019. Les conclusions du rapport ont été présentées au Comité d'audit du Groupe et les plans d'action y afférents font l'objet d'un suivi régulier.

| Système d'alerte

En complément des canaux de remontées d'alertes traditionnels (sollicitations des référents ressources humaines, instances de représentation du personnel ou référents éthiques), le Groupe a mis en place depuis 2015 un système d'alerte permettant de déclarer d'éventuels manquements aux principes énoncés dans le Code de bonnes pratiques des affaires. Ce système d'alerte a été renforcé en 2023 sous le nom *Bel Ethics Line* (BEL) afin notamment de le rendre plus accessible, plus simple d'utilisation et d'intégrer la nouvelle réglementation applicable en matière de protection des lanceurs d'alertes. Il permet aux collaborateurs, partenaires du Groupe, et à tous tiers en relation avec le Groupe de faire état de tout fait contraire à l'éthique dont il serait le témoin ou la victime. Le système d'alerte BEL a l'ambition que tout signalement soit traité de façon impartiale par le Groupe, dans le respect des principes de confidentialité et de protection dont peuvent bénéficier les lanceurs d'alerte. Afin d'accompagner le renforcement de ce dispositif, le Guide d'alerte a également été mis à jour et fournit une information claire sur les modalités d'émission et de traitement des signalements. En 2023, 5 situations ont fait l'objet d'un signalement, dont 1 sur des situations relatives au non-respect des droits humains.

| Information relative au risque d'évasion fiscale

Dans cette même démarche d'éthique des affaires, le Groupe applique une politique fiscale consistant à respecter toutes les lois et conventions fiscales en vigueur, à payer l'impôt juste, à appliquer les choix fiscaux qui correspondent à la substance économique de ses activités, et à avoir une démarche responsable avec les autorités locales.

Au titre de l'exercice 2023, aucune conséquence sur ces points n'a été constatée dans le cadre des activités du Groupe lors de la mise en œuvre de mesure de contrôle interne, et le taux effectif d'imposition du Groupe s'établit à 56,9 %, en hausse par rapport à 2022, lié notamment aux impacts du changement d'intégration fiscale à compter du 1er janvier 2023 de Bel vers Unibel (voir chapitre 5 « Informations financières et comptables du document d'enregistrement universel »).

Signalements enregistrés et traités	2021	2022	2023
Nombre de signalements enregistrés	3	7	5
<i>dont nombre de signalements enregistrés relatifs au non-respect des droits humains</i>	<i>2</i>	<i>4</i>	<i>1</i>
Nombre de collaborateurs formés	2021	2022	2023
Nombre de collaborateurs formés au risque de corruption (présentiel et e-learning)	1 450	1 459	1 472

3.1.5 Plan de vigilance

L'adoption en 2017 de la loi relative au « Devoir de vigilance » a conduit le Groupe à renforcer son dispositif de vigilance en matière de lutte contre les atteintes aux droits humains, à l'environnement, à la santé et à la sécurité des personnes liées à son activité.

L'engagement de longue date du Groupe quant à la conduite éthique de ses activités lui a permis de s'appuyer efficacement sur un ensemble de politiques et points de contrôle d'ores et déjà en place pour construire et améliorer de manière continue le plan de vigilance requis par ce texte.

3.1.5.1 Gouvernance

Le plan de vigilance du Groupe s'appuie sur une solide gouvernance opérationnelle et légale, mise en place en matière d'éthique et de conformité (voir paragraphe 3.1.4 « L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires ») :

- La Direction de la Confiance et de l'Éthique (*Trust and Ethics*), chargée de porter la démarche éthique du Groupe et de rendre compte de ses travaux au Comité Exécutif et au Comité d'Audit du Groupe ;
- Le Comité « Éthique & Compliance », chargé de soutenir le dispositif d'éthique et de conformité au niveau du Groupe ;
- Le Comité RSE, chargé de valider et superviser les engagements RSE, notamment s'agissant des leviers d'action prioritaires ;
- Les Comités de pilotage spécifiques à chaque levier d'action prioritaire, chargés de définir des feuilles de route et suivre leur déploiement opérationnel (climat, eau, agriculture régénératrice, emballages responsables, gaspillage alimentaire, etc.) ;
- L'animation de réseaux de référents éthiques et compliance, chargés de relayer et d'adapter ce dispositif au sein des différents pays dans lesquels le Groupe opère.

3.1.5.2 L'identification des risques comme pierre angulaire du dispositif

Les risques d'atteintes aux droits humains, à la santé, à la sécurité des personnes et à l'environnement sont des risques suivis dans le cadre du dispositif de gestion des risques du Groupe *Enterprise Risk Management* (ERM) (voir paragraphe 2.1 « La politique de gestion des risques »).

Néanmoins, dès l'adoption de la loi « Devoir de Vigilance », le Groupe a choisi de mener un exercice dédié de cartographie des risques sur l'ensemble de ces sujets, qui vient alimenter le dispositif ERM. Une méthodologie commune a été arrêtée pour identifier ces risques.

Dès 2017, le Groupe a mené un chantier visant à détecter et mesurer les risques d'atteinte aux droits humains, en ciblant notamment les risques d'esclavage moderne, de travail forcé, de travail d'enfants, d'atteintes à la santé et à la sécurité des personnes, à la liberté syndicale ou au droit à la négociation collective. Cette démarche tenait compte de trois critères :

- la localisation de ses activités ;

- la nature de ses activités (production, commercialisation, services) ;
- le poids de ses activités (en termes de chiffre d'affaires, nombre d'employés et volume d'activité).

Cette méthodologie s'est appuyée sur des indices de risques intégrant les droits humains et l'environnement en fonction de chacun des pays et activités concernés. Les Comités de Direction locaux ont été sensibilisés à ces enjeux à l'occasion de ces travaux.

En 2018, et à l'instar des travaux relatifs à la lutte contre la corruption, des questionnaires d'autoévaluation couvrant les risques listés ci-dessus ont été complétés par les filiales du Groupe. Leur analyse a permis l'élaboration de plans d'action dédiés.

En 2019, le Groupe s'est doté d'un outil digital de cartographie des risques afin de faciliter la mise à jour de cette démarche.

En 2023, le Groupe a renforcé sa cartographie des risques afin d'approfondir sa connaissance des scénarios de risques, des besoins et priorités à l'échelle du Groupe :

- collecte documentaire : le Groupe a réalisé une collecte documentaire afin d'agréger les informations disponibles relatives aux risques identifiés et aux politiques, procédures et contrôles adoptés par le Groupe sur ces sujets. Cette première étape a permis de préciser les scénarios de risques pertinents pour le Groupe Bel ;
 - entretiens menés au niveau du Groupe : des entretiens avec les membres du Comité exécutif et les fonctions clés du Groupe ont été organisés afin de discuter des scénarios de risques identifiés et d'identifier des priorités d'actions au niveau du Groupe, en cohérence avec les autres équipes impliquées sur ces sujets (CSRD, achats, environnement, etc.) ;
 - ateliers menés au niveau des Clusters : environ 14 ateliers ont été organisés au niveau des différents Clusters (en incluant les différents marchés) afin de faire remonter les priorités, facteurs de risques et besoins locaux au regard des scénarios de risque identifiés ;
 - questionnaires d'association des parties prenantes internes et externes : des questionnaires ont été envoyés à environ 200 contributeurs afin de recueillir leurs contributions au sujet des risques et du plan de vigilance du Groupe.
- Cette démarche a permis d'établir deux cartographies des risques :
- une approche géographique permettant de prioriser les risques d'atteintes aux droits humains en fonction de l'indice de risque et du volume d'activité du Groupe dans les différents pays concernés ;
 - une approche par thématique, permettant de visualiser le niveau d'exposition et de maturité du Groupe sur les différents scénarios de risque identifiés.

Ces cartographies ont fait l'objet d'une présentation et discussion en Comité exécutif.

Les sujets d'attention identifiés parmi les thématiques génériques du plan de vigilance sont les suivants :

- › Impact sur la biodiversité ;
- › Contribution et adaptation au changement climatique ;
- › Emballages non-durables ;
- › Impact de l'accès à l'eau ;
- › Impact sur la santé des consommateurs ;
- › Travail forcé et travail des enfants ;
- › Pollution (eaux, sols, air) ;
- › Droits des travailleurs.

3.1.5.3 Les actions mises en oeuvre

| Les valeurs et politiques du Groupe

Dès 2012, le Groupe s'est engagé dans une démarche proactive en matière de respect des droits humains avec l'adoption de son Code de bonnes pratiques des affaires. Le respect des droits humains, en ce inclus la santé et la sécurité des personnes, est un des sept principes édictés et fait expressément référence à la Déclaration universelle des droits de l'homme et aux conventions de l'Organisation internationale du travail. Le réseau des Référents éthiques et conformité, sous l'autorité des Directeurs des filiales est responsable de sa mise en œuvre et de son respect dans chacun des sites (voir paragraphe 3.1.4 « L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires »). Le Code a été mis à jour en 2023 afin de réaffirmer l'importance de ces valeurs pour le Groupe et de renforcer leur prise en compte. Il sera déployé en 2024 à l'échelle du Groupe.

Concrètement, le Code est décliné dans plusieurs politiques régulièrement renforcées par le Groupe, détaillées dans les différentes parties correspondantes :

- › la protection des droits essentiels des collaborateurs est une préoccupation constante. En effet, la répartition de ses effectifs notamment dans des pays présentant des risques d'atteinte aux droits humains, à la santé et à la sécurité des personnes a conduit le Groupe à mettre en place des politiques de ressources humaines très vigilantes sur le respect des normes de travail et la sécurité de ses collaborateurs, par exemple par la mise en place fin 2020 d'un nouveau modèle innovant et ambitieux dit « Nurture ». La « proposition de valeur » pour les collaborateurs, politique destinée aux employés du Groupe, est en lien direct avec la mission du Groupe (voir paragraphe 3.2.1 « Construire un avenir durable avec ses collaborateurs ») ;
- › le Groupe a encore appuyé sa démarche d'amélioration continue visant à garantir la santé et la sécurité de ses collaborateurs avec son objectif ambitieux du *Zéro Accident* et a notamment revu, harmonisé et compilé ses 32 standards de sécurité et 21 standards techniques dans un manuel de sécurité accessible à tous les collaborateurs. Ces critères de santé-sécurité (taux de fréquence des accidents notamment) ont en outre été directement intégrés dans les calculs de bonus des managers pour garantir *in fine* la bonne application de ces politiques et encourager l'atteinte des objectifs du

Groupe en la matière (voir paragraphe 3.2.1.2 « *Be Well*, se sentir valorisé dans un environnement sûr, avec une rémunération et des avantages équitables ») ;

- › le Groupe a adopté de longue date une politique environnementale stricte qui fixe ses ambitions et les lignes directrices pour les atteindre. Il vise à garantir une gestion durable des ressources naturelles tout en réduisant les impacts du Groupe tout au long de la chaîne de valeur, de la production des matières premières jusqu'à la consommation du produit fini. Elle a été révisée en 2021 et s'appuie sur la stratégie *BeLowCarbon* : la réduction des émissions de GES du Groupe et de ses produits, l'adaptation aux conséquences du changement climatique et la demande sur les ressources naturelles, la construction et le déploiement des bonnes pratiques et standards environnementaux ainsi que la sélection de fournisseurs alignés sur les engagements durables de Bel (voir paragraphe 3.4 « Préserver la planète »).

En parallèle la sensibilisation des collaborateurs est au cœur des actions du Groupe en la matière : le respect des droits humains et des politiques associées sont systématiquement rappelés aux collaborateurs lors des formations présentielle relatives au Code de bonnes pratiques des affaires.

| La collaboration avec les parties prenantes

Le Groupe travaille régulièrement, et de longue date, avec différentes parties prenantes afin de nourrir sa démarche d'amélioration continue sur les sujets sociaux et environnementaux. Ces initiatives sont présentées dans le présent rapport annuel et incluent notamment les suivantes :

- › le Groupe est membre du Global Compact depuis 2003. Dans ce cadre, le Groupe réaffirme chaque année depuis 2003 son adhésion au Pacte mondial des Nations Unies et rend compte de ses progrès sur quatre principes fondamentaux : le respect des droits humains, le respect des normes de travail, la lutte contre toute forme de corruption et le respect de l'environnement ;
- › depuis 2012, le Groupe a conclu un partenariat de long terme avec WWF France afin de co-construire un modèle alimentaire plus durable ;
- › depuis 2017, le Groupe est en outre engagé dans l'initiative *Science-Based Targets* (SBT), initiée par le *Carbon Disclosure Project* (CDP), le *World Resources Institute* (WRI), le *World Wildlife Fund* (WWF France) et le *Global Compact* des Nations Unies, pour réduire ses émissions de GES sur l'ensemble de sa chaîne de valeur (Scopes 1, 2 et 3). Afin d'appuyer encore sa contribution à la gestion de l'urgence climatique, Bel a défini en 2022 de nouveaux objectifs ambitieux, en ligne avec les recommandations des experts pour limiter la hausse des températures sous les +1,5°C et s'est engagé dans l'initiative *Race to Zero* des Nations Unies (voir paragraphe 3.4 « Préserver la planète ») ;
- › en 2017, le Groupe a également rejoint l'initiative sectorielle EcoVadis PROGRESS au sein de laquelle les membres travaillent conjointement pour améliorer la performance RSE dans la chaîne d'approvisionnement du secteur des biens de grande consommation et ainsi créer un effet de synergie entre parties prenantes (voir paragraphe 3.2.2. « Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs et partenaires ») ;



- depuis 2018, en France, Bel s'est engagé dans un accord avec l'APBO (Association de Producteurs Bel de l'Ouest) pour une filière laitière rémunératrice et durable (voir paragraphe 3.5.2. « Agir pour un amont laitier durable ») ;
- en 2022, Bel a décidé de lancer l'Alliance pour l'Agriculture Régénératrice. Cette Alliance pour l'Agriculture Régénératrice, est un mouvement qui vise à rassembler tous les acteurs de l'agroalimentaire désireux d'accélérer ensemble l'adoption des pratiques d'agriculture régénératrice (voir paragraphe 3.5 « Promouvoir une agriculture durable et régénératrice ») ;
- Bel a mis en place un Junior Sales Activist Board. Ce comité, composé de huit commerciaux juniors issus de différents métiers des Sales (compte clé, category manager, force de vente, etc.), venant chacun d'un pays différent du Groupe, a rédigé le Sales for Good Manifesto du Groupe, énonçant les fondements des engagements RSE des équipes commerciales (voir paragraphe 3.2.3. « Être un partenaire clé et engagé pour ses clients ») ;
- en 2023, plus de 200 parties prenantes internes et externes ont été sollicitées par le biais d'entretiens, ateliers et questionnaires au sujet du plan de vigilance du Groupe, afin de recueillir leurs contributions au sujet des zones de risques, bonnes pratiques et besoins d'amélioration identifiés ;
- en complément, différents réseaux de collaborateurs participent au déploiement du dispositif (voir paragraphe 3.5 « Une gouvernance des enjeux RSE à tous les niveaux de l'entreprise »).

| L'évaluation des tiers

Bel a adopté une Charte des Achats responsables, régulièrement mise à jour, afin de définir les standards attendus de la part de ses fournisseurs et partenaires. Cette Charte est complétée d'une clause RSE & Éthique.

Bel a toujours été particulièrement vigilant quant aux risques liés à sa chaîne d'approvisionnement. Fin 2017, le Groupe a complété son dispositif d'évaluations réalisées par EcoVadis depuis 2009, par une cartographie des fournisseurs dédiée aux risques RSE en matière d'environnement, de droit du travail, de droits humains et d'éthique des affaires. Les résultats de cette première cartographie ont permis d'identifier les couples « Catégorie d'achat/Pays » les plus exposés et de renforcer la vigilance requise préalablement aux référencements des fournisseurs entrant dans ces catégories.

Ce dispositif a été complété en 2022 par l'exercice de cartographie des risques RSE visant à définir les catégories d'achats les plus exposées au risque d'atteinte aux droits

humains (voir paragraphe 3.2.2 « Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs et partenaires »).

Le Groupe suit 5 indicateurs de pilotage spécifiques au sein du dispositif d'évaluation EcoVadis, cohérents avec ses objectifs RSE en la matière et a constaté une amélioration des performances des fournisseurs sur ces 5 indicateurs démontrant l'efficacité des politiques et actions mises en place auprès de ses partenaires (voir paragraphe 3.2.2 « Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs et partenaires »).

En parallèle, en 2021, le Groupe s'est doté d'un nouvel outil digital lui permettant d'analyser en masse son portefeuille et, sur la base d'un niveau de risque théorique, d'identifier les fournisseurs nécessitant des diligences plus poussées. L'outil digital précité permet alors de disposer, sur ce panel à risque théorique, de rapports détaillés permettant une prise de décision éclairée quant au maintien ou non de la relation d'affaires avec le fournisseur concerné.

Enfin, s'agissant plus particulièrement de l'amont laitier, le Groupe a décidé de mettre en place un dispositif spécifique et prioritaire afin d'engager la filière vers des pratiques plus responsables. Le Groupe utilise plusieurs outils reconnus nationalement (CAP2'ER, *Cool farm tool*, etc.) pour mesurer, identifier les leviers de réduction et co-construire les plans d'action à proposer aux producteurs de lait partenaires et les accompagner dans cette transformation (voir paragraphe 3.5.2. « Agir pour un amont laitier durable »).

| Le dispositif d'alerte Bel Ethics Line

Le système d'alerte mis en place depuis 2015 a été renforcé en 2023 sous le nom *Bel Ethics Line* (BEL) afin de le rendre plus accessible, plus simple d'utilisation et d'intégrer la nouvelle réglementation applicable en matière de protection des lanceurs d'alertes. Il permet ainsi aux collaborateurs, partenaires du Groupe, et à tous tiers en relation avec le Groupe de faire état de toute atteinte aux droits humains, à l'environnement, à la santé ou à la sécurité. Ces signalements sont traités par le Groupe dans le respect des principes de confidentialité et d'impartialité applicables.

En outre, afin d'accompagner le renforcement de ce dispositif, le guide d'alerte a également été mis à jour et fournit une information claire sur les modalités d'émission et de traitement des signalements. Le Groupe travaille en parallèle à la mise en place d'une campagne importante de sensibilisation et de communication afin d'améliorer la visibilité du dispositif et la confiance de l'ensemble des parties prenantes dans son fonctionnement.

| Le plan de vigilance

Au regard des sujets d'attention identifiés, le Groupe a initié une démarche de consolidation des différentes actions mises en oeuvre, notamment afin d'améliorer la collaboration interne et le travail commun des équipes sur des plans d'actions transversaux. Dans le cadre de sa démarche de transparence et d'amélioration continue, la synthèse des principales actions mises en oeuvre et détaillées dans le présent rapport est présentée ci-dessous.

Droits humains et libertés fondamentales

Thème	Matérialisation	Facteurs de risques	Principales actions et dispositif de maîtrise	Chap. DEU
Travail forcé ou travail des enfants	Risque de recours au travail forcé ou travail d'enfants (production de matières premières, élevage, fermes).	➤ Nombre de fournisseurs et sous-traitants. ➤ Présence dans des pays à risque. ➤ Présence de populations vulnérables.	— Code de Bonnes Pratiques des Affaires. — Programme Nurture relatif aux conditions de travail. — Programme de transformation We@Bel. — Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. — Charte des Achats Responsables. — Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. — Évaluation RSE des fournisseurs. — Dispositif d'alerte Bel Ethics Line.	3.1.4. 3.2.1. 3.2.1. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.1.4.
Travail dissimulé ou illégal	Risque de recours au travail dissimulé ou illégal (production de matières premières, élevage, fermes, etc.).	➤ Nombre de fournisseurs et sous-traitants. ➤ Présence dans des pays à risque. ➤ Présence de populations vulnérables.	— Code de Bonnes Pratiques des Affaires. — Programme Nurture relatif aux conditions de travail. — Programme de transformation We@Bel. — Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. — Charte des Achats Responsables. — Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. — Évaluation RSE des fournisseurs. — Dispositif d'alerte Bel Ethics Line.	3.1.4. 3.2.1. 3.2.1. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.1.4.
Salaires indécents	Risque d'emploi de travailleurs à des conditions de rémunérations indécents.	➤ Nombre de fournisseurs et sous-traitants. ➤ Présence dans des pays à risque.	— Code de Bonnes Pratiques des Affaires. — Obtention en 2023 de la certification « Global Living Wage Employer » délivrée par Fair Wage Network. — Programme Nurture relatif aux conditions de travail. — Programme de transformation We@Bel. — Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. — Charte des Achats Responsables. — Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. — Évaluation RSE des fournisseurs. — Dispositif d'alerte Bel Ethics Line.	3.1.4. 3.2.1.2. 3.2.1. 3.2.1. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.1.4.
Violations des droits des travailleurs (temps de travail, pauses, congés, protection sociale...)	Risque de violation des droits des travailleurs (temps de travail, pause, congés, protection sociale, etc.).	➤ Nombre de fournisseurs et sous-traitants. ➤ Présence dans des pays à risque. ➤ Présence de populations vulnérables.	— Code de Bonnes Pratiques des Affaires. — Programme Nurture relatif aux conditions de travail. — Programme de transformation We@Bel. — Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. — Charte des Achats Responsables. — Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. — Évaluation RSE des fournisseurs. — Dispositif d'alerte Bel Ethics Line.	3.1.4. 3.2.1. 3.2.1. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.1.4.
Discrimination	Risque de discrimination liée à l'origine, au genre, à l'âge, à l'orientation sexuelles et aux opinions politiques.	➤ Présence dans des pays à risque. ➤ Présence de populations vulnérables.	— Code de Bonnes Pratiques des Affaires. — Programme Nurture relatif aux conditions de travail. — Programme de transformation We@Bel. — Charte Diversité, Équité et Inclusion. — Programme « We all Belong ». — Identification de Leaders et Sponsors. — Formation d'un réseau de 120 volontaires. — Sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs. — Programme de lutte contre les comportements inappropriés. — Indexation de la rémunération variable sur des critères Diversité, Équité et Inclusion. — Accord collectif sur les sujets de diversité et d'égalité femmes-hommes. — Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. — Charte des Achats Responsables. — Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. — Évaluation RSE des fournisseurs. — Dispositif d'alerte Bel Ethics Line.	3.1.4. 3.2.1. 3.2.1. 3.2.1.3. 3.2.1.3. 3.2.1.3. 3.2.1.3. 3.2.1.3. 3.2.1.3. 3.2.1.3. 3.2.1.3. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.1.4.
Harcèlement	Risque de harcèlement moral et/ou sexuel.	➤ Présence dans des pays à risque. ➤ Présence de populations vulnérables.	— Code de Bonnes Pratiques des Affaires. — Programme Nurture relatif aux conditions de travail. — Programme de transformation We@Bel. — Programme de lutte contre les comportements inappropriés. — Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. — Charte des Achats Responsables. — Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. — Évaluation RSE des fournisseurs. — Dispositif d'alerte Bel Ethics Line.	3.1.4. 3.2.1. 3.2.1. 3.2.1.3. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.1.4.



Thème	Matérialisation	Facteurs de risques	Principales actions et dispositif de maîtrise	Chap. DEU
Violation de la liberté d'expression	Risque de violation de la liberté d'expression des travailleurs.	➤ Présence dans des pays à risque.	— Code de Bonnes Pratiques des Affaires. — Charte du Dialogue social mise en place au niveau mondial. — Suivi du taux de représentation du personnel dans les usines (89 %). — Renouvellement de l'accord avec le Comité d'entreprise européen. — Programme Nurture relatif aux conditions de travail. — Programme de transformation We@Bel. — Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. — Charte des Achats Responsables. — Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. — Évaluation RSE des fournisseurs. — Dispositif d'alerte Bel Ethics Line.	3.1.4. 3.2.1.2. 3.2.1.2. 3.2.1. 3.2.1. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.1.4.
Violation de la liberté d'association et syndicale	Risque de violation de la liberté d'association ou syndicale.	➤ Présence dans des pays à risque.	— Code de Bonnes Pratiques des Affaires. — Charte du Dialogue social mise en place au niveau mondial. — Suivi du taux de représentation du personnel dans les usines (89 %). — Renouvellement de l'accord avec le Comité d'entreprise européen. — Programme Nurture relatif aux conditions de travail. — Programme de transformation We@Bel. — Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. — Charte des Achats Responsables. — Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. — Évaluation RSE des fournisseurs. — Dispositif d'alerte Bel Ethics Line.	3.1.4. 3.2.1.2. 3.2.1.2. 3.2.1.2. 3.2.1. 3.2.1. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.1.4.
Violation du droit à la vie privée	Risque de violation du droit à la vie privée des travailleurs et/ou des parties prenantes externes (notamment les consommateurs).	➤ Présence dans des pays à risque. ➤ Nombre de fournisseurs et sous-traitants.	— Code de Bonnes Pratiques des Affaires. — Nomination de référents RGPD. — Mise en place d'un programme de conformité au RGPD. — Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. — Charte des Achats Responsables. — Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. — Évaluation RSE des fournisseurs. — Dispositif d'alerte Bel Ethics Line.	3.1.4. 4.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.1.4.
Violation des droits des communautés locales	Risque de violation des droits des communautés locales, tels que le droit à la terre, les droits culturels, le principe du consentement libre, préalable et éclairé, par exemple à travers un accaparement des terres (élevage, culture, extension d'usine, etc.). Risque de conflits et violences en lien avec les communautés locales (sécurité des sites, accès à l'eau, inflation, etc.). Risque d'absence de remédiation en cas de dommage causé aux communautés locales (pollutions, impact sur la santé des personnes, etc.).	➤ Présence dans des pays à risque.	— Code de Bonnes Pratiques des Affaires. — Comité Investissements prenant en compte des critères RSE. — Travail régulier avec diverses parties prenantes. — Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. — Charte des Achats Responsables. — Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. — Évaluation RSE des fournisseurs. — Dispositif d'alerte Bel Ethics Line.	3.1.4. 3.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.1.4.

Environnement

Thème	Matérialisation	Facteurs de risque	Principales actions et dispositifs de maîtrise	Chap. DEU
Changement climatique	Risque de contribution au changement climatique (émissions directes et indirectes), par exemple à travers l'élevage de vaches, la culture, l'énergie des bâtiments ou encore les modes de transport utilisés. Risque lié au manque d'adaptation au changement climatique et à ses diverses conséquences, notamment sur l'élevage, la culture, l'accès à l'eau, etc.	➤ Risques liés à la durabilité des ressources naturelles et au changement climatique. ➤ Difficultés liées à la disponibilité des alternatives durables (énergie verte, biomasse, etc.).	- Code de Bonnes Pratiques des Affaires. - Engagement dans une trajectoire de réduction des émissions de GES afin de maintenir le réchauffement climatique en dessous de +1,5°C, validée par le SBTi à horizon 2035. - Politiques environnementale et standards environnementaux. - Politique biodiversité en partenariat avec WWF France. - Programme ESABEL (Energy Saving At Bel). - Indexation de la rémunération variable sur des critères d'émissions de CO₂. - Création d'un outil pédagogique de suivi (Bel Carbon Impact) de l'empreinte carbone du Groupe. - Outil SC CO₂ emissions calculator (mesure de l'empreinte carbone du transport et stockage des produits finis). - Plan d'action auprès des partenaires de co-manufacturing pour améliorer le suivi des indicateurs liés à l'environnement (notamment les consommations d'eau, d'électricité et de gaz, et les émissions de CO₂). - Projets de séquestration carbone. - Développement des énergies renouvelables. - Sensibilisation des collaborateurs (notamment par la Fresque du Climat). - Sensibilisation des partenaires externes (producteurs partenaires, stratégies communes de réduction de GES avec les clients, etc.). - Initiative Race to Zero des Nations Unies visant la contribution à la neutralité carbone. - Dispositif de suivi des émissions. - Carbon Action Module via EcoVadis afin d'évaluer la maturité des fournisseurs. - Parcours d'apprentissage gratuit à destination des fournisseurs. - Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. - Charte des Achats Responsables. - Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. - Évaluation RSE des fournisseurs via EcoVadis. - Dispositif d'alerte Bel Ethics Line.	3.1.4. 3.4.2. 3.4. 3.4.4. 3.4.2.3. 3.2.1.5. 3.4.2.1. 3.4.2.1. 3.2.2. 3.4.2. 3.4.2. 3.4.2.1. 3.4.2.1. 3.4.2. 3.4.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.1.4.
Pollution (eau, sols, air)	Risque de pollution (eau, sols, air) lié aux activités du Groupe (élevage, culture, production, etc.), incluant des pollutions matérielles, sonores et olfactives. Ce risque pourrait se matérialiser aux différents stades d'un projet ou d'une activité (construction, production, désinvestissement, etc.).	➤ Secteur d'activités exposé au risque de pollutions. ➤ Présence dans des pays à risque.	- Code de Bonnes Pratiques des Affaires. - Politiques environnementale et standards environnementaux. - Promotion des pratiques agricoles vertueuses et régénératrices et de l'agroforesterie. - Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. - Charte des Achats Responsables. - Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. - Évaluation RSE des fournisseurs. - Dispositif d'alerte Bel Ethics Line.	3.1.4. 3.4. 3.4.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.1.4.
Gestion non durable des déchets industriels	Risque de pollution lié à la gestion des déchets industriels (enfouissement des déchets, rejets d'eau, etc.).	➤ Présence dans des pays à risque.	- Code de Bonnes Pratiques des Affaires. - Objectif de 0 % d'enfouissement des déchets en 2024. - Politiques environnementale et standards environnementaux. - Mesure de rejet des eaux usées. - Développement des pratiques d'agriculture régénératrice. - Accompagnement des partenaires dans les pratiques de gestion du fumier. - Engagement dans la restauration et conservation des tourbières. - Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. - Charte des Achats Responsables. - Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. - Évaluation RSE des fournisseurs. - Dispositif d'alerte Bel Ethics Line.	3.1.4. 3.4. 3.4.3. 3.4. / 3.5. 3.4.3.3. / 3.5.2. 3.4.2.4. / 3.4.3.3. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.1.4.



Thème	Matérialisation	Facteurs de risque	Principales actions et dispositifs de maîtrise	Chap. DEU
Atteinte au droit à l'eau	Risque de contribution aux difficultés d'accès à l'eau des communautés locales en raison de la consommation d'eau liée à l'élevage, la culture, la production.	➤ Présence dans des zones à risque (restrictions de l'accès en eau). ➤ Secteur d'activités exposé au risque.	— Code de Bonnes Pratiques des Affaires. — Création d'un Comité Eau en 2023 chargé de piloter la réduction de l'empreinte eau du Groupe sur l'ensemble de la chaîne de valeur. — Objectifs de réduction des prélèvements en eau. — Réalisation d'un « bilan empreinte eau » en 2023. — Programme Wasabel afin de permettre à chaque site de production de suivre ses prélèvements en eau et d'établir des plans d'actions de réduction. — Outil Water Risk Filter de WWF France (mesure du stress hydrique par bassin hydraulique). — Développement de la production de produits végétaux responsables. — Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. — Charte des Achats Responsables. — Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. — Évaluation RSE des fournisseurs. — Dispositif d'alerte Bel Ethics Line.	3.1.4. 3.4.3. 3.4.3. 3.4.3.1. 3.4.3.2. 3.4.3. 3.5.4. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.1.4.
Atteinte à la biodiversité et aux écosystèmes	Risque de contribution à la perte de biodiversité et aux atteintes aux écosystèmes, par exemple en raison de pratiques de culture/élevage non régénératrices, de risques de déforestation (matières premières), ou de l'abus de ressources naturelles limitées (utilisation ou développement de matières premières, produits ou technologies basés sur des ressources naturelles en quantité limitée).	➤ Nombre de fournisseurs et sous-traitants. ➤ Secteur d'activités exposé au risque.	— Code de Bonnes Pratiques des Affaires. — Politique biodiversité (en partenariat avec WWF France). — Charte des bonnes pratiques sylvicoles. — Charte de l'amont laitier avec WWF France. — Mesure de l'empreinte biodiversité (SBTN et Corporate Engagement Program). — Promotion des pratiques agricoles vertueuses et régénératrices et de l'agroforesterie. — Initiative Nature Impact avec WWF France de préservation de la forêt. — Soutien aux projets de conservation de la vie sauvage en partenariat avec l'association African Park. — Projets de restauration écologique et reforestation. — Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. — Charte des Achats Responsables. — Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. — Évaluation RSE des fournisseurs. — Dispositif d'alerte Bel Ethics Line.	3.1.4. 3.4.4. 3.4.2.4. 3.5.2. 3.4.4. 3.4.2. 3.4.2.4. 3.4.2.4. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.1.4.
Développement ou utilisation d'emballages non durables	Risque de développement/ utilisation de solutions d'emballages non durables (aluminium, plastique, etc.), c'est-à-dire non recyclable ou pouvant être à l'origine de pollutions de long terme.	➤ Secteur d'activités exposé au risque. ➤ Présence dans des pays à risque (standards appliqués / pratiques). ➤ Nombre de fournisseurs et sous-traitants.	— Code de Bonnes Pratiques des Affaires. — Création d'un Comité Emballages. — Politique d'emballage responsable. — Démarche de promotion du vrac, de la réutilisation et refus des éléments d'emballage inutiles. — Démarche d'utilisation d'aluminium certifié ASI (Aluminium Stewardship Initiative) et produits à partir de fibres recyclées ou de fibres vierges. — Outil eGoPack (prise en compte de l'empreinte en eau des packagings). — Participation au Consumers Goods Forum — Campagne de sensibilisation des consommateurs. — Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. — Charte des Achats Responsables. — Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. — Évaluation RSE des fournisseurs. — Dispositif d'alerte Bel Ethics Line. — Audit qualité des fournisseurs.	3.1.4. 3.6.2. 3.6.2. 3.6.2. 3.6.2. 3.6.2. 3.2.3. / 3.6. 3.6. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.1.4. 3.3.1.

Thème	Matérialisation	Facteurs de risque	Principales actions et dispositifs de maîtrise	Chap. DEU
Gaspillage alimentaire	Risque de contribuer aux pratiques de gaspillage alimentaire des consommateurs. Risque lié à la destruction des produits alimentaires (surproduction, date d'expiration, respect des standards qualité, etc.).	➤ Secteur d'activités exposé au risque. ➤ Recours à des distributeurs. ➤ Respect de standards qualité stricts pour la consommation. ➤ Manque de contrôle sur les pratiques des consommateurs.	— Code de Bonnes Pratiques des Affaires. — Mise en place d'un comité de gaspillage alimentaire. — Charte Bel pour lutter contre le gaspillage alimentaire. — Charte de communication nutrition responsable. — Définition de « portions durables ». — Démarche d'amélioration des prévisions de productions alimentaires nécessaires et processus de promotion en cas de surproduction. — Dons aux organisations et associations et programme de valorisation ou réorientation des produits. — Initiative Consumers Good Forum. — Sensibilisation des consommateurs. — Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. — Charte des Achats Responsables. — Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. — Évaluation RSE des fournisseurs. — Dispositif d'alerte Bel Ethics Line. — Suivi du taux de perte et gaspillage alimentaire dans les opérations.	3.1.4. 3.6.1. 3.6.1. 3.2.4. 3.6. 3.6.1. 3.6.1. 3.6.1. / 3.23. 3.6. 3.6.1. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.1.4. 3.6.1.
Bien-être animal	Risque de porter atteinte au bien-être animal dans le cadre de la production de lait (écorne des vaches, séparation de la vache et du veau, stress ou maltraitance, conditions de fin de vie, etc.). Risque lié aux épidémies animales.	➤ Secteur d'activités exposé au risque. ➤ Présence dans des pays à risque.	— Code de Bonnes Pratiques des Affaires. — Objectif que 100 % des partenaires soient évalués en 2025. — Charte du bien-être animal en cours de déploiement sur tous les bassins laitiers. — Charte de l'amont laitier durable. — Dispositif de contrôle des fermes.	3.1.4. 3.5.2. 3.5.2. 3.5.2. 3.5.2.

Santé et sécurité

Thème	Matérialisation	Facteurs de risques	Principales actions et dispositifs de maîtrise	Chap. DEU
Atteinte à la santé et sûreté des employés	Risque d'atteinte à la santé des employés, par exemple en raison des conditions de production (utilisation de substances chimiques, température, humidité, etc.), d'accidents du travail (brûlures, chutes, coupures, etc.), de risques psychosociaux (épuisement au travail, etc.), d'épidémie locale ou globale, d'attaques terroristes ou encore de violences et conflits.	➤ Secteur d'activités exposé au risque. ➤ Présence dans des pays à risque. ➤ Nombre de fournisseurs et sous-traitants. ➤ Risques épidémique et terroriste importants.	— Code de Bonnes Pratiques des Affaires. — Politique santé-sécurité. — Indexation de la rémunération de certains collaborateurs sur des critères santé-sécurité. — Charte de travail hybride. — Charte du droit à la déconnexion. — Programme Behaviour Safety. — Programme Nurture relatif aux conditions de travail. — Étude d'identification des risques liés à chaque poste de travail. — Programme de visites comportementales de sécurité. — Formations régulières (pénibilité au travail, sécurité routière, etc.), incluant certains partenaires. — Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. — Charte des Achats Responsables. — Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. — Évaluation RSE des fournisseurs. — Dispositif d'alerte Bel Ethics Line. — Suivi du taux de fréquence de tous les accidents de travail, incluant les visiteurs, sous-traitants et intérimaires présentes sur sites. — Audits internes et externes réguliers. — Politique Sûreté.	3.1.4. 3.2.1.2. 3.2.1.2. 3.2.1.2. 3.2.1.2. 3.2.1.2. 3.2.1. 3.2.1.2. 3.2.1.2. 3.2.1.2. 3.2.1.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.1.4. 3.2.1.2. 3.2.1.2. 3.2.1.2. 3.1.4. / 3.2.1.2.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et plus durable pour tous

Thème	Matérialisation	Facteurs de risques	Principales actions et dispositifs de maîtrise	Chap. DEU
Atteinte à la santé et sûreté des consommateurs	Risque d'atteinte à la santé et sécurité des consommateurs, par exemple en raison de la qualité des matières premières, de la composition des produits, des techniques de recherche et développement utilisées, d'une information incomplète ou erronée sur les produits, des risques épidémiques ou terroristes pouvant impacter la chaîne de production.	➤ Secteur d'activités exposé au risque. ➤ Présence dans des pays à risque. ➤ Nombre de fournisseurs et sous-traitants. ➤ Contraintes d'approvisionnement (guerres, conflits, etc.). ➤ Régulation moins mature sur l'activité « Squeeze ». ➤ Risques épidémique et terroriste importants.	— Code de Bonnes Pratiques des Affaires. — Système de management des risques. — Analyse de vulnérabilité en 2020. — Politique Food Fraud et Food Defense. — Politique Healthier. — Charte des bonnes pratiques de stockage et de distribution. — Mise en place d'un standard HACCP. — Programme Bel Nutri+. — Dispositif de contrôle sanitaire. — Dispositif de gestion des alertes qualité et sécurité alimentaire. — Audits réguliers des fournisseurs et de la chaîne de distribution. — Formation RSE des acheteurs. — Charte des Achats Responsables. — Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. — Évaluation RSE des fournisseurs. — Dispositif d'alerte Bel Ethics Line.	3.1.4. 3.3.1. 3.3.1. 3.3.2. 3.3.1. 3.3.1. 3.3.2. 3.3.1. 3.3.1. 3.3.1. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.2.2. 3.1.4.

3.1.5.4 Le dispositif de suivi

Afin de s'assurer de la mise en œuvre effective des actions déployées, le Groupe a inséré des points de contrôle correspondants à chacune de ces actions dans son dispositif existant de contrôle interne dès 2018. Des contrôles additionnels ont été ajoutés en 2019, et ont vocation à être mis à jour en tant que de besoin.

Les contrôles dédiés à la lutte contre la corruption et aux atteintes aux droits humains ont été spécifiquement insérés dans ce dispositif, en sus des contrôles préexistants qui participent au contrôle de ce risque.

Les résultats sont partagés avec le Comité d'audit et les Directions concernées pour actions et adaptation des plans correctifs le cas échéant.

Synthèse du chapitre

Faits marquants 2023

- Réalisation d'une analyse de double matérialité, conformément aux futures attentes de la CSRD.
- Renforcement du Code de bonnes pratiques des affaires et du dispositif d'alerte *Bel Ethics Line*.
- Mise à jour des cartographies des risques.

Priorités 2024

- Poursuite des chantiers de convergence avec les exigences du futur reporting de durabilité (CSRD).
- Renforcement de la culture de l'éthique à l'échelle du Groupe.
- Renforcement du dispositif d'évaluation des tiers.
- Renforcement des actions du Groupe liées à la protection des données personnelles.

3.2 > Créer de la valeur pour nos collaborateurs et notre écosystème

3.2.1 Construire un avenir durable avec ses collaborateurs	90
3.2.2 Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs et partenaires	100
3.2.3 Être un partenaire clé et engagé pour ses clients	102
3.2.4 Développer des produits positifs et une communication responsable auprès des consommateurs	104
3.2.5 Promouvoir des pratiques de financement responsables auprès des investisseurs	106

Pour le Groupe, dont les activités et le modèle d'affaires reposent sur des interactions entre un grand nombre de parties prenantes, entretenir des relations pérennes, bénéfiques et durables avec ces dernières constitue un enjeu crucial. Le Groupe a ainsi fait le choix de s'inscrire dans un modèle de création de valeur partagée avec l'ensemble de ses parties prenantes, à la fois internes et externes, avec une attention particulière envers :

- › la planète (voir chapitre 3.4 - Préserver la planète) ;
- › ses collaborateurs ;
- › ses consommateurs ;
- › ses fournisseurs, agriculteurs et producteurs partenaires (voir chapitre 3.5 - Promouvoir une agriculture durable et régénératrice) ;
- › ses clients ;
- › ses investisseurs.

AVEC SES PARTIES PRENANTES

Développer un modèle créateur de valeur pour tous





3.2.1 Construire un avenir durable avec ses collaborateurs

Définition de l'enjeu et des risques

La mission de Bel – « Offrir une alimentation plus saine et plus durable pour tous » – guide ses 10 902 collaborateurs dans le déploiement d'un modèle d'entreprise durable et profitable, qui place le consommateur et la création de valeur partagée au cœur de ses décisions. Le capital humain de Bel constitue le socle indispensable à l'accomplissement de ce projet d'entreprise.

Selon l'analyse de double matérialité, les conditions de travail, la diversité, l'équité et l'inclusivité, le développement des talents ainsi que les droits humains fondamentaux des collaborateurs, sont tous les quatre matériels. En effet, Bel est conscient de son impact sur la santé physique et morale de ses collaborateurs à travers les conditions de travail mises en place au sein de ses opérations.

Comme toute entreprise, Bel fait également face à des risques financiers liés aux conditions de travail, à la santé et à la sécurité à la fois physique et psychologique de ses collaborateurs. La baisse de motivation résultant de mauvaises conditions de travail représenterait un risque opérationnel significatif pour le Groupe. Le développement d'un lien de confiance avec les collaborateurs est donc une opportunité majeure pour le Groupe d'augmenter l'engagement, la motivation et l'efficacité en interne.

C'est pourquoi le Groupe porte une attention particulière à ces enjeux à travers son plan de vigilance (voir chapitre 3.1.5 - Plan de vigilance) et à travers sa proposition de valeur pour les collaborateurs « Nurture », qui s'inscrit dans les valeurs fortes du Groupe : « Audace, Engagement, Bienveillance ».

Politiques

La « proposition de valeur » pour les collaborateurs, politique destinée aux employés du Groupe, est en lien direct avec la mission du Groupe.

En 2023, le Groupe a simplifié son programme « Nurture » pour l'axer sur les besoins essentiels des collaborateurs. Cette « proposition de valeur » synthétise en quatre axes la création de valeur de Bel pour ses collaborateurs, avec un plan d'action à horizon 2030.

- *Be Well* : se sentir valorisé dans un environnement sûr et bienveillant, avec un équilibre positif entre vie professionnelle et vie personnelle et une rémunération et des avantages équitables.
- *Belong* : partager une culture unique et des valeurs communes mais aussi offrir à chacun un environnement de travail équitable, inclusif et diversifié.
- *Become* : accompagner les collaborateurs dans le développement de leurs compétences et leurs opportunités de carrière pour qu'ils puissent atteindre leur plein potentiel.

- *Believe* : donner l'opportunité pour chacun de s'engager, d'avoir un impact positif sur l'activité du Groupe et au-delà sur la société et la planète.

L'enquête annuelle « *Your Voice* » permet de mesurer l'engagement et les attentes des collaborateurs sur ces quatre axes.

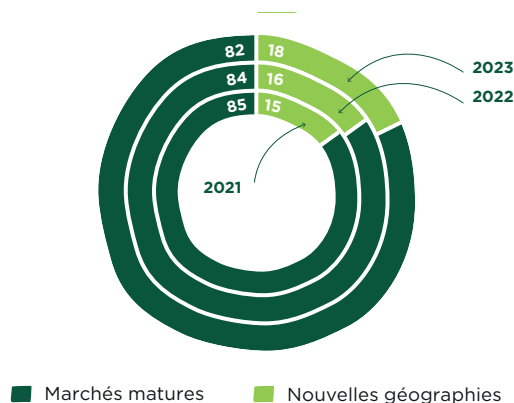
Gouvernance

La mission des ressources humaines (RH) est d'optimiser les talents et compétences au service de la croissance de l'entreprise. En cela, les RH travaillent à tous les aspects de l'expérience collaborateur. Des référents locaux, ainsi que les managers de chaque équipe sont également impliqués dans la gestion des ressources humaines. De plus, des référents spécialistes sont en charge des thématiques clés liées à la proposition de valeur pour les collaborateurs. En 2023, les sujets collaborateurs ont été intégrés à l'agenda du Comité Opérationnel RSE, afin d'accompagner la création et le déploiement de cette nouvelle proposition de valeur.

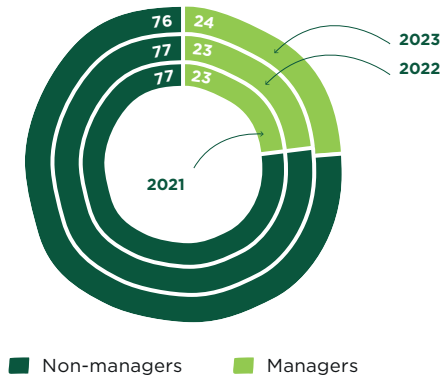
3.2.1.1 Caractéristiques des effectifs

Au 31 décembre 2023, le Groupe comptait 10 902 collaborateurs, dont 10 collaborateurs Unibel (voir chapitre 5 - Note 5 - Rémunération et effectifs), répartis dans 32 pays. Les effectifs de Bel (effectifs au 31 décembre 2023, contrats à durée indéterminée et déterminée, alternant compris depuis 2023, hors stagiaires et VIE) ont augmenté de 22 personnes à périmètre comparable par rapport à l'année dernière.

Effectifs par type de marché (en %)



Effectifs par type de statuts (en %)



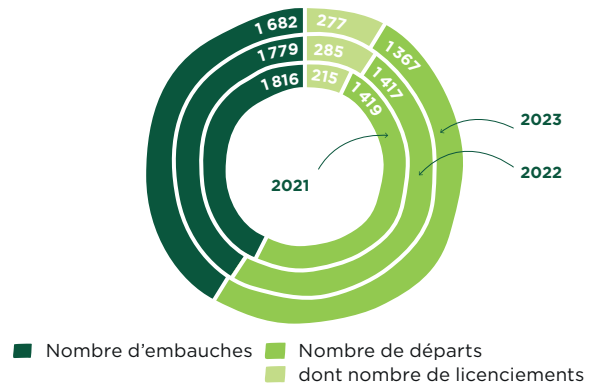
Embauches et départs (hors variation de périmètre)

Dans un environnement de marché particulièrement exigeant, Bel adapte en permanence ses métiers et ses ressources humaines à ses besoins pour maintenir sa compétitivité, renforcer la marque employeur du Groupe et accélérer le développement de ses marques sur le territoire laitier historique, tout en explorant de nouvelles frontières, celles du fruit et du végétal. Le Groupe a ainsi embauché 1682 collaborateurs en 2023. Parmi les 1 644 départs qui ont eu

lieu en 2023, la majeure partie a été volontaire (démissions et départs en retraite).

Le taux de précarité moyen du Groupe est de 11 % (calculé hors intérimaires). Ce taux reflète la part des emplois à durée déterminée par rapport à l'ensemble des ressources réelles travaillées (CDD + CDI). Ce ratio cache des disparités locales importantes. Ainsi, dans certains pays du Moyen-Orient et de l'Afrique, la pratique légale la plus courante est celle du contrat à durée déterminée et n'est donc pas synonyme de précarité.

Embauches et départs



Taux de précarité ^(a)	2021	2022	2023
Marchés matures	12 %	11 %	12 %
Nouvelles géographies ^(b)	5 %	5 %	8 %
Total Groupe	13 %	10 %	11 %

(a) Part des contrats à durée déterminée ramenée à l'ensemble des contrats (en équivalent temps plein).

(b) Chine, Mexique, Côte d'Ivoire, Inde, Afrique du Sud, activités Squeeze.

3.2.1.2 Be Well : se sentir valorisé dans un environnement sûr, avec une rémunération et des avantages équitables

Politiques

Les collaborateurs ont des besoins fondamentaux qui doivent être satisfaits pour leur permettre de s'accomplir et de se sentir épanouis dans leur travail. Ces besoins sont d'abord liés à leur sécurité, leur santé et leur bien-être mental et physique au travail, ainsi qu'à la reconnaissance de leur contribution chez Bel via une rémunération décente et un dialogue social constructif. Des politiques sont donc déployées pour répondre à ces besoins et permettre aux collaborateurs de s'accomplir au sein du Groupe.

| Santé et sécurité

La santé et la sécurité sont des priorités absolues pour Bel, tant pour ses collaborateurs que pour toute autre personne qui serait amenée à travailler au sein de l'entreprise. Le Groupe Bel

dispose d'une politique santé-sécurité, qui vise à atteindre le « zéro accident et maladie professionnelle », en s'engageant à :

- › garantir des conditions de travail sûres et saines pour limiter les accidents et les maladies professionnelles par la prévention et la maîtrise des risques et par une démarche de progrès continue ;
- › satisfaire à toutes les exigences réglementaires ;
- › éliminer les dangers et à réduire les risques en matière de santé et de sécurité.

Pour encourager l'application de ces politiques et encourager l'atteinte des objectifs Groupe, la rémunération variable des collaborateurs éligibles au bonus est indexée à 10 % sur des critères de santé-sécurité, notamment le taux de fréquence des accidents et la réalisation des visites comportementales de sécurité.

Par ailleurs, une politique Sûreté est en vigueur depuis 2020 et a pour objectif de protéger notamment les collaborateurs vis-à-vis des actes de malveillance d'origine matérielle ou immatérielle (voir chapitre 3.3.1 - Proposer des produits de qualité, sûrs et sains).

| Bien-être au travail

Deux chartes Groupe sont déployées depuis 2022 sur la thématique du bien-être au travail :

- la Charte de travail hybride, dans le cadre du programme « Nurture », pour favoriser l'autonomie des collaborateurs et la flexibilité autour de l'organisation du travail et trouver le juste équilibre entre les performances du Groupe et le bien-être des collaborateurs. À travers cette charte, le Groupe démontre sa confiance dans la responsabilité et l'intelligence collective des collaborateurs, qui sont impliqués à chaque étape de sa conception et de sa mise en œuvre ;
- la Charte du droit à la déconnexion a été déployée à l'ensemble du Groupe. Cette charte établit un cadre concernant le respect des horaires de travail et la qualité de vie au travail avec l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle.

| Rémunération

La politique salariale du Groupe est déterminée par la Direction des ressources humaines et les équipes locales ont la responsabilité de la mettre en œuvre.

Bel est convaincu que proposer un système de rémunération juste, motivant et équitable permet de combiner attractivité et bien-être des salariés. Le Groupe veut garantir un salaire décent à l'ensemble de ses collaborateurs, partout dans le monde, et a obtenu en 2023 la certification « *Global Living Wage Employer* » délivrée par le *Fair Wage Network*, une organisation spécialisée à but non lucratif. Cette certification démontre que le Groupe rémunère l'ensemble de ses collaborateurs à un niveau suffisant pour couvrir leurs dépenses de logement, de nourriture, de transport, de santé, d'éducation et leur permettre d'épargner pour faire face à des événements imprévus, y compris dans un contexte inflationniste.

| Dialogue social

Bel a mis en place depuis 2016 une Charte du dialogue social au niveau mondial. Cette charte vient structurer la démarche du Groupe autour de principes essentiels à mettre en œuvre dans chacune de ses géographies. Ces derniers soulignent l'importance du respect des législations, du dialogue ouvert avec les instances représentatives, mais aussi avec les managers et salariés. De plus, des accords collectifs sont régulièrement signés sur des thématiques prioritaires pour le Groupe et ses collaborateurs. À titre d'exemple, des accords ont été signés sur des sujets de diversité et d'égalité femmes-hommes ces dernières années (voir paragraphe 3.2.1.3 - *Belong* - Favoriser la diversité, l'inclusion et l'égalité des chances).

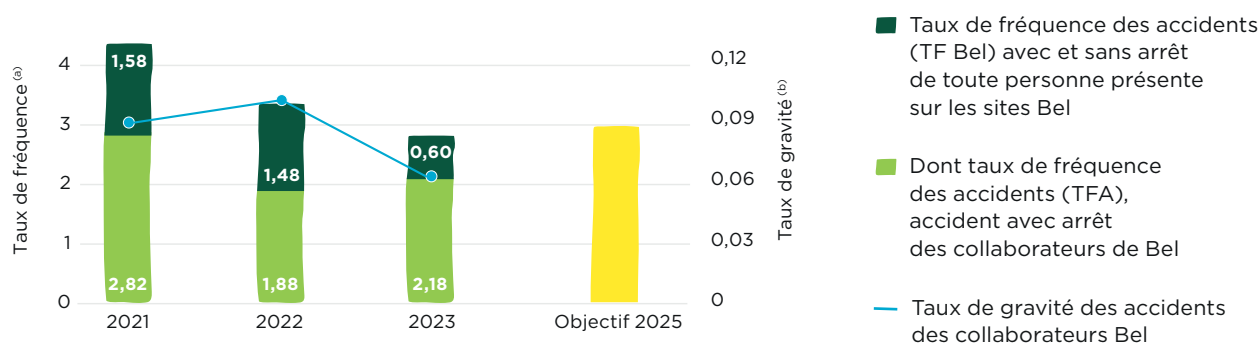
Plan d'action

Mettre en place des pratiques exemplaires et prévenir les risques d'accidents

Pour tendre vers l'objectif ambitieux du zéro accident, le Groupe a mis en place de nombreuses actions, et suit de près leur performance via un suivi du taux de fréquence de tous les accidents de travail faisant l'objet d'un acte médical, qu'ils soient ou non suivis d'un arrêt de travail, et dont sont victimes non seulement ses collaborateurs, mais aussi toutes les personnes présentes sur ses sites : visiteurs, sous-traitants et intérimaires. Les incidents nécessitant des premiers soins et les « presque accidents » sont également pris en compte dans un autre indicateur.

Avec un taux de fréquence (TF) en baisse constante depuis 2013, les années 2021 à 2023 marquent une accélération importante vers l'atteinte de l'objectif du Groupe, avec un TF de 2,78 en 2023, soit une réduction de plus de 40 % par rapport à 2020 et près de 17 % par rapport à l'année dernière. Ce résultat dépasse l'objectif 2025 d'atteindre un TF de 3, s'appuie notamment sur des sites sans accident déclaré sur toute l'année.

Taux de fréquence et gravité des accidents



(a) Nombre d'accidents du travail exprimé par millions d'heures travaillées.

(b) Nombre de jours non travaillés suite à des accidents d'employés Bel pour 1 000 heures travaillées.

Le comportement des personnes reste un facteur majeur dans la prévention des accidents et des maladies professionnelles. C'est pourquoi Bel a mis en place sur l'ensemble de ses sites un programme de visites comportementales de sécurité (VCS). Ces visites sont basées sur l'observation d'un collaborateur ou d'un sous-traitant sur son poste de travail par une ou deux personne(s), suivi d'un échange constructif entre visiteurs et « visités ». Chaque collaborateur reçoit au minimum 3 VCS par an sur les sites industriels. L'objectif est de faire évoluer les comportements, renforcer la communication sécurité et la confiance entre les employés et les managers. Depuis 2021, plus de 2 200 collaborateurs ont été formés dans le cadre du *Behaviour Safety Program*, afin d'être à même d'effectuer des visites comportementales de sécurité. 41 212 VCS ont ainsi pu être réalisées en 2023, soit une augmentation de 28 % du nombre de VCS par rapport à 2022.

En plus du suivi des accidents du travail, il est également obligatoire de signaler et d'enquêter sur les « presque accidents » afin d'éviter que des situations à risque ne se reproduisent. Pour aller plus loin, le Groupe a également recours à des audits tous les deux ans. Ces audits sont réalisés par des collaborateurs qualifiés (certifiés en interne à la suite d'une formation dédiée et d'une participation à un audit) et par des cabinets d'audits externes spécialisés. Chaque site est donc responsable de la bonne application des principes et bonnes pratiques de la politique santé-sécurité de Bel, faisant partie d'un manuel standard de management disponible dans tous les sites du Groupe.

Plusieurs autres programmes sont également déployés pour favoriser la sécurité au travail comme le programme LOTO, visant à limiter l'accès aux machines dangereuses, ou encore la campagne annuelle de sensibilisation à la sécurité routière, notamment pour les équipes commerciales.

Réduire la pénibilité et prévenir les maladies professionnelles

En réduisant les manutentions de charge et les postures pénibles par l'amélioration ergonomique et l'utilisation progressive des « cobots », Bel agit pour prévenir l'apparition de maladies musculosquelettiques, en France et aux États-Unis. Le Groupe a par ailleurs identifié – entre autres – trois facteurs de pénibilité pouvant affecter les collaborateurs travaillant dans ses usines : le bruit, le travail de nuit et les tâches répétitives.

Les sites mettent en place de manière progressive des plans d'action pour réduire ces facteurs de pénibilité et offrir un environnement de travail sain pour les collaborateurs. Les équipes disposent d'un ergonome qui visite la totalité des sites afin d'identifier les actions prioritaires et de définir des plans d'action à mettre en place. Aussi, en 2023, l'ensemble du Top Management, de l'équipe ingénierie, et de l'équipe Hygiène et

Sécurité a été formé afin de mettre cet enjeu au cœur de chaque projet du Groupe. Dans ce cadre, l'amélioration de l'ergonomie des postes de travail est un critère d'évaluation de tous les projets d'investissement du Groupe.

En 2023, une nouvelle étude d'identification des risques liés à chaque poste de travail a été lancée, et les objectifs de réduction de ces risques et d'amélioration des conditions de travail seront fixés à partir de 2024, par exemple sur le port de bouchons d'oreilles ou d'accès à la lumière naturelle. Des formations sont également organisées auprès des managers pour identifier les risques psycho-sociaux et leurs signaux faibles.

Offrir une organisation plus propice au bien-être au travail

Le bien-être au travail est un sujet clé pour Bel, dont l'ambition est d'accroître l'engagement et l'épanouissement des collaborateurs. Les résultats de l'enquête annuelle d'engagement collaborateurs *Your Voice* montrent plusieurs forces du Groupe, telles que le sentiment de sécurité au travail et l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle qui progresse grâce à la mise en place du travail hybride.

En 2023, le Groupe a accéléré ses actions en matière de bien-être au travail sur trois axes principaux : le bien-être physique, le bien-être mental, et le bien-être lié à l'environnement de travail.

- ▶ le bien-être physique : l'enquête *Your Voice* met en exergue certains besoins des collaborateurs en matière de qualité de sommeil, d'activité physique et de nutrition. Des ateliers et formations ont donc été mis en place pour apporter des bonnes pratiques sur ces sujets clés. Certains sites ont également créé des salles de jeu et de sport pour favoriser l'activité physique, quand d'autres ont axé leurs efforts sur la proximité des postes de travail de points d'eau fraîche.
- ▶ le bien-être mental : le Groupe a également déployé un plan d'action pour favoriser le bien-être mental des collaborateurs, via des webinaires de sensibilisation et la mise en place d'un réseau de référents pour le soutien psychologique.
- ▶ le bien-être lié à l'environnement de travail : le Groupe a défini 16 limites ergonomiques à ne pas dépasser pour chaque poste de travail (incluant notamment la température, la lumière, ou encore le poids maximal des charges à transporter). Le déploiement de plans d'action liés à ces limites ergonomiques dans l'ensemble des sites du Groupe aura lieu en 2024.

Le taux d'absentéisme est également encore particulièrement suivi pour monitorer le bien être des collaborateurs. En 2023 le taux diminue et passe de 2,97 % en 2022 à 2,29 % cette année à périmètre comparable.

Congés annuels	2021	2022	2023
% de collaborateurs bénéficiant d'au moins trois semaines de congé par an	97 %	96 %	97 %
Taux d'absentéisme	2021	2022	2023
Heures d'absence pour cause de maladie/heures de travail théoriques	2,86 %	2,97 %	2,29 %

Indicateur clé de performance retenu

Les objectifs de Bel	KPI	2021	2022	2023	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Travailler vers zéro accident sur les sites	TF (Taux de Fréquence des Accidents) ^(a)	4,40	3,36	2,78	3		1

(a) Indicateur faisant l'objet du rapport d'assurance raisonnable.

Proposer une rémunération équitable et des avantages sociaux compétitifs

Le Groupe respecte toujours les minima fixés par les lois locales et veille à appliquer des pratiques salariales non discriminantes. Pour attirer et retenir ses collaborateurs, Bel va au-delà des réglementations locales en veillant à leur offrir des salaires et des avantages sociaux décents par rapport au niveau de vie du pays. Cette initiative est certifiée « *Living Wage* » par le *FairWage Network*. Aussi, les filiales du Groupe sollicitent

régulièrement des enquêtes salariales auprès de cabinets spécialisés pour identifier les meilleures pratiques du marché.

Au-delà du socle minimum imposé par les lois et réglementations nationales, Bel veut assurer à l'ensemble de ses collaborateurs un bon standard en matière de protection sociale. Soucieux du bien-être des collaborateurs, le Groupe a pour ambition de s'assurer que le socle d'avantages sociaux proposés localement aux salariés est adéquat et aligné aux bonnes pratiques de marché.

Couverture santé, décès et invalidité ^(a)	2021	2022	2023
Collaborateurs qui bénéficient d'une couverture santé (%)	92 %	91 %	92 %
Collaborateurs qui bénéficient d'une couverture décès et invalidité (%)	92 %	99,9 %	100 %

(a) Collaborateurs en CDI et CDD.

Reconnaître la performance individuelle et collective

La reconnaissance de la performance individuelle est fondée sur le mérite et se veut équitable. La performance individuelle de l'ensemble des collaborateurs est évaluée à l'aune d'objectifs fixés entre chaque collaborateur et son manager en début d'année. Ces objectifs sont actualisés en cours d'année. Ces entretiens réguliers au cours de l'année sont l'occasion de faire le bilan des réussites et axes de progrès des collaborateurs. Ils

sont décorrés des entretiens liés au développement des collaborateurs (voir paragraphe 3.2.1.4 - *Become* : développer les compétences de ses collaborateurs).

De plus, une partie de la rémunération variable individuelle est indexée sur la performance du Groupe financière et extra-financière (voir paragraphe 3.2.1.5 - *Believe* : permettre aux collaborateurs de s'engager sur des sujets à impact positif).

Rémunération variable	2021	2022	2023
Collaborateurs concernés par un système de rémunération (rémunération variable, participation, intéressement, incentive à long terme) prenant en compte la performance globale de la filiale ou du Groupe (%)	64 %	66 %	72 %

Garantir un dialogue social positif

Un dialogue régulier et de qualité est un levier essentiel pour améliorer la vie en entreprise. Grâce à différentes instances, le Groupe favorise ainsi le dialogue régulier entre l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise : collaborateurs, managers, représentants du personnel et membres de la Direction.

Pour garantir un dialogue social positif, la place des représentants du personnel élus ou désignés par les collaborateurs est reconnue comme clé. À ce titre, Bel reconnaît à tous ses collaborateurs, dans son Code de bonnes pratiques des affaires, le droit, dans le cadre de négociations collectives relatives à la relation de travail, d'être représentés par leur(s) syndicat(s).

Le cadre peut différer en fonction des géographies (Comité social et économique, *value committee*, Comité syndical, représentants de proximité...) mais l'objectif est toujours le même : favoriser les échanges. Le taux de représentation du personnel atteint sur les usines du Groupe est de 89 % . Le

Groupe cherche ainsi à faire vivre le dialogue social de manière régulière, transparente et honnête avec les représentants du personnel.

Au-delà des instances locales, l'accord avec le Comité d'Entreprise Européen mis en place en 2019 a été renouvelé en 2023 pour quatre ans. Il s'applique à tous les sites du Groupe Bel de l'Espace Économique Européen (EEE) incluant plus de 20 salariés, complétés de la Suisse et du Royaume Uni. Ce Comité, composé de 21 représentants du personnel représentant ensemble 10 pays, est réuni au moins une fois par an et donne depuis 2023 une place aux pays de l'EEE ayant moins de 20 salariés en cas de circonstances exceptionnelles lorsqu'une réorganisation les concerne.

Depuis 2021, le Groupe mesure l'engagement de ses collaborateurs au travers de l'enquête *Your Voice* et définit des plans d'actions au regard des éléments remontés par les collaborateurs (voir paragraphe 3.2.1.5 - *Believe* : permettre aux collaborateurs de s'engager sur des sujets à impact positif).

3.2.1.3 *Belong* : favoriser la diversité, l'équité et l'inclusion

Politiques

Le Groupe Bel est engagé dans la lutte contre toute forme de discrimination, œuvre pour la diversité et l'inclusion, et promeut l'égalité des chances dès l'embauche et tout au long du parcours de ses collaborateurs, en lien avec la culture et les valeurs.

En 2023, le Groupe a franchi une étape sur sa politique DEI (Diversité, Équité et Inclusion) en lançant son programme « *We all Belong* » destiné à l'ensemble des collaborateurs, dont les principes sont décrits dans une Charte Groupe⁽¹⁾, qui a été signée par le Comité Exécutif, communiquée à l'ensemble des collaborateurs, et disponible sur le site du Groupe.

Plan d'action

| Programme « *We all Belong* »

Le programme « *We all Belong* » a été initié en 2023 afin d'accélérer sur la diversité, équité et inclusion, en lien avec la valeur « Care » et la signature du Groupe « For All. For Good ».

Les objectifs du programme et bénéfices d'une politique DEI sont multiples, parmi lesquels le renforcement du bien-être des collaborateurs, l'attraction et la rétention de talents et la réponse aux attentes de nos consommateurs.

Le programme s'articule autour de 3 piliers :

- Diversité : oser recruter et faire grandir les personnes, pour mieux refléter les communautés avec et pour lesquelles le Groupe œuvre ;
- Équité : s'engager à garantir l'égalité des chances pour tous ;
- Inclusion : prendre soin les uns des autres dans un espace de travail inclusif dans lequel chacun peut se distinguer et s'épanouir.

L'ambition *Belong* a été diffusée auprès des 150 Leaders du Groupe et 60 sponsors ont été identifiés au sein des Comités de Direction des usines, des entités commerciales et des fonctions corporate, pour construire les feuilles de routes locales et animer le sujet. Le programme a été présenté à l'ensemble des collaborateurs en octobre 2023, donnant lieu à la formation d'un réseau de 120 activistes, volontaires pour agir sur les sujets de diversité, équité & inclusion.

Le Comité Exécutif a défini trois priorités au niveau du Groupe, sélectionnées après une analyse détaillée des données internes et des résultats de l'enquête d'engagement : la diversité de genre, la diversité culturelle et l'inclusion.

| Diversité de genre

Le plan d'action des cinq dernières années a permis d'atteindre la parité de genre parmi les managers (46 %). La parité au sein du Comité Exécutif est également atteinte depuis 2022.

Au niveau des dirigeants, le Groupe continue de progresser, passant de 27 % de femmes dans le Top management en 2022 à 30 % en 2023, mais un plafond de verre persiste. D'ici 2030, le Groupe Bel vise à atteindre la parité hommes-femmes parmi les dirigeants, avec un minimum de 40 % de postes de direction occupés par des femmes et 40 % par des hommes. Les 20 % restants étant ouverts à tous les genres, offrant ainsi une flexibilité pour l'organisation et les différentes fonctions.

Pour renforcer l'ambition du Groupe à ce sujet, la définition de « Top management » a été élargie pour désormais inclure les directions d'usines et d'entités commerciales.

Cet objectif sera atteint grâce à la réinitialisation, lancée en 2023, de l'ensemble des politiques de ressources humaines afin qu'elles soient plus diverses, équitables et inclusives. Par exemple sur le recrutement, la règle depuis juillet 2023 est de proposer une sélection de quatre candidats à parité. En termes de développement des talents, des formations et programmes de mentorat pour les femmes ont également été mis en place, en plus des formations existantes en matière de management et de leadership accessibles à tous.

Bel est également devenu un partenaire majeur du réseau LEAD Network depuis octobre 2023, unissant ses forces à celles d'autres acteurs du secteur des produits de grande consommation pour répondre à l'enjeu clé de l'équilibre entre les hommes et les femmes.

Les actions spécifiques au périmètre France

En France, un accord en faveur de la valorisation des compétences et de la diversité a été négocié et signé en 2021 pour une durée de trois ans. Cet accord regroupe les mesures relatives à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, aux contrats de génération et à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

De plus en tant qu'entreprise de plus de 1 000 salariés, Bel a répondu à son obligation en France de publier son index d'égalité hommes-femmes. En 2023, en France le Groupe Bel (activité fromage) obtient la note de 99/100, semblable à l'année précédente. Les marques *Materne*® et *Mont-Blanc*® obtiennent des notes respectives de 92/100, stable par rapport à 2022, et de 97/100, en forte progression.

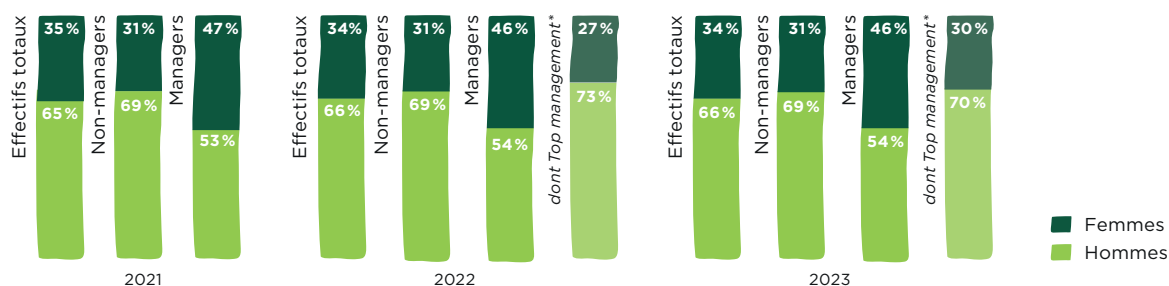
Enfin, pour contribuer à limiter les inégalités, le Groupe Bel a signé des accords pour le maintien de la rémunération après congé maternité ou paternité permettant :

- la suppression de la condition d'ancienneté pour le maintien du salaire à 100 % pendant le congé paternité en France, à partir d'août 2021 ;
- le retour des collaboratrices à 50 % de leur congé maternité payé à 100 % sur la première semaine de reprise, en France à compter du 1^{er} mai 2022.

(1) bel-di-charte-fr.pdf (groupe-bel.com)

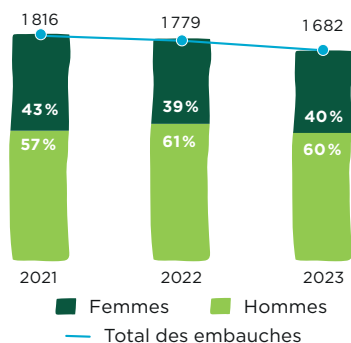


Répartition des effectifs hommes / femmes



* Pour renforcer l'ambition du Groupe à ce sujet, la définition de Top management a été élargie en 2023 pour désormais inclure les directions d'usines et d'entités commerciales.

Répartition des embauches hommes / femmes



Répartition hommes/femmes par grade

	2021	2022	2023
Conseil d'administration ^(a)	5/2	5/2	5/2
Comité exécutif ^(a)	3/3	5/4	5/4
Leaders ^(b)	^(d)	73 % / 27 %	70 % / 30 %
Managers excluant Leaders ^(c)	^(d)	53 % / 47 %	53 % / 47 %
Grade 1	68 % / 32 %	66 % / 34 %	68 % / 33 %
Grade 2	72 % / 28 %	73 % / 27 %	70 % / 30 %
Grade 3	56 % / 44 %	57 % / 43 %	58 % / 42 %
Grade 4	56 % / 44 %	55 % / 45 %	53 % / 47 %
Grade 5	50 % / 50 %	52 % / 48 %	53 % / 47 %
Grade 6	49 % / 51 %	52 % / 48 %	53 % / 47 %
Grade 7	55 % / 45 %	53 % / 47 %	51 % / 49 %

(a) Valeurs absolues.

(b) Ratio d'hommes et femmes Leaders correspondant aux employés avec les grade 0, 1, 2 et grade personnel 3, si inclus dans les « codes postes génériques » (1502 – Directeur Industriel, 1503 – Directeur d'usine, 326 – Directeur Général Cluster, 33 – Directeur Général Pays, 35 – Directeur Pays).

(c) Ratio d'hommes et femmes correspondant aux autres Managers, les salariés inclus dans le « Statut Employé ».

(d) Nouvel ajout en 2023 ne bénéficiant pas de données historiques pour l'année 2021.

| Diversité culturelle

Le Groupe souhaite favoriser la diversité culturelle en encourageant notamment la diversité de nationalités parmi les équipes du siège, qui sont au service des filiales dans le monde entier. D'ici 2030, le Groupe vise à accroître la diversité des nationalités au sein des équipes de l'entreprise, avec jusqu'à 30 % de cadres supérieurs originaires d'autres pays que la France, contre 11,6 % en 2023 et 8,9 % en 2022.

Cet objectif sera notamment atteint grâce à la refonte des politiques de ressources humaines initiée en 2023, entre autre en favorisant les synergies entre les fonctions et les zones géographiques.

| Inclusion pour tous

Le Groupe Bel souhaite proposer un espace de travail inclusif dans lequel chacun puisse s'épanouir, s'exprimer et atteindre son plein potentiel.

D'ici à 2030, le Groupe vise à atteindre un score d'inclusion de 85/100 mesuré dans l'enquête annuelle d'engagement *Your Voice*, contre 77/100 en 2023.

En 2023, les efforts ont été concentrés sur la sensibilisation aux biais inconscients, 100 % des Leaders ont complété une formation en ligne sur le sujet. Cette formation sera déployée au reste des collaborateurs à partir de 2024.

L'objectif d'inclusion sera également soutenu en 2024 par un programme visant à encourager tous les employés à prévenir et signaler les comportements inappropriés au travail, ainsi

qu'une refonte et communication d'ampleur sur la ligne éthique anonyme à disposition des collaborateurs (voir chapitre 3.1.5 Plan de Vigilance - Le dispositif d'alerte *Bel Ethics Line*).

Politique Handicap spécifique au périmètre France

Bel a la volonté d'être un acteur engagé en matière d'emploi et d'intégration de personnes en situation de handicap.

En 2022, l'accord a été renouvelé entre Bel et ses partenaires sociaux, avec l'objectif d'atteindre, *a minima*, le taux d'emploi de 6 % de salariés en situation de handicap sur l'ensemble de ses sites français, et de permettre aux personnes en situation de handicap, ou susceptibles de l'être, d'évoluer dans un environnement favorable à leur développement professionnel et personnel. En France, le taux d'emploi des personnes en situation de handicap est de 5,02 % en 2022⁽¹⁾.

En 2023, le Groupe a participé à l'initiative Duo Day en France pour permettre à des personnes en situation de handicap une immersion dans les métiers de Bel. 1 personne sur 4 offres proposées en a profité.

Par ailleurs, Bel collabore avec de nombreux établissements et services d'aide par le travail (ESAT, EA), des écoles, et organismes comme Pôle Emploi et Cap emploi pour la plupart localisés à proximité des sites du Groupe. Ces services peuvent concerner des activités telles que l'entretien d'espaces verts, les impressions, le tri des déchets, les activités de restauration en cafétéria, de conciergerie, ou encore des métiers en lien avec les activités des usines Bel, tels que l'activité de co-packing.

Indicateur clé de performance retenu

Les objectifs de Bel	KPI	2021	2022	2023	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Promouvoir la diversité hommes/femmes	Part des femmes dans le Top management ^(a)	31 %	27 %	30 %	35 %		40 %
Renforcer le sentiment d'inclusion	Sentiment d'inclusion d'après l'enquête <i>Your Voice</i> (note sur 100)	(b)	(b)	77	(b)	(b)	85

(a) Dans le cadre de la nouvelle "proposition de valeur" pour les collaborateurs, la définition de Top Management a été élargie, incluant désormais le Comité exécutif, 1, 2 et grade 3 directeurs de sites industriels ou de pays.

(b) Nouvel indicateur en 2023 ne bénéficiant pas de données historiques.

(1) La donnée pour l'année 2023 sera disponible à partir du mois d'avril 2024.



3.2.1.4 *Become* : développer les compétences de ses collaborateurs

Politique

Le Groupe Bel est engagé dans la progression et le développement des compétences de ses collaborateurs. Cet engagement s'incarne autour de nouveaux temps forts associant collaborateurs et managers dans le cadre de conversation de développement et d'actions concrètes, qui sont inscrits dans les politiques RH du Groupe pour l'ensemble des collaborateurs.

Plan d'action

De nouveaux temps forts au service du développement des talents

En 2023, le programme *Talents@Bel* a été lancé avec l'ambition de révéler et développer les talents des collaborateurs pour dynamiser l'impact sur le business d'aujourd'hui et de demain.

Afin d'accompagner au mieux le développement de ses collaborateurs et accroître leur employabilité, Bel a souhaité prévoir un temps d'échange particulier sur le développement entre le manager et le collaborateur, au travers des « conversations de développement ». Ces conversations constituent un moment clé pour discuter du développement du collaborateur et s'aligner sur le parcours de développement approprié (Plan de Développement Individuel - PDI). Le collaborateur peut ainsi exprimer ses aspirations, avoir de la visibilité sur son évolution chez Bel et construire un parcours de développement aligné avec ses objectifs. Ce nouveau temps d'échange a été initié dans un premier temps en 2023 pour les collaborateurs connectés hors périmètre Squeeze, avec l'ambition de l'étendre à ce périmètre et aux collaborateurs non connectés.

Pour Bel, il s'agit d'une opportunité pour développer les compétences des collaborateurs, de favoriser leur

épanouissement et leur engagement. Ces échanges portent également sur la mobilité professionnelle et/ou géographique, ou encore l'évolution de carrière.

Le Groupe est convaincu que les talents peuvent se développer de multiples manières, non seulement par la formation, mais aussi par le travail avec des pairs ou encore l'application des connaissances dans l'action, selon les aspirations de chacun.

En 2023, 73 % des collaborateurs du Groupe ont participé à au moins une action de développement au cours de l'année.

Des actions concrètes pour accompagner le développement

Plusieurs initiatives ont été mises en place pour créer les conditions d'une organisation apprenante, qui permettent aux collaborateurs de se développer et d'évoluer. De manière transversale, chaque année, *Bel University* communique les grandes thématiques et orientations stratégiques, à la fois d'un point de vue « culture » et métier. Cette note non exhaustive, permet d'expliciter les priorités en matière de formation, compte tenu des besoins des collaborateurs, et des compétences et métiers clés à développer pour le Groupe.

Ainsi, pour adapter les compétences et accompagner les métiers dans leur transformation, le Groupe met en avant de nouveaux sujets dans les programmes de formation, grâce à l'Intelligence Artificielle. Le lancement de l'outil interne « Bel GPT » simplifie les tâches les plus simples pour permettre aux collaborateurs de se concentrer sur des actions à plus forte valeur ajoutée. En 2023, les premières formations en format « pilote » ont été lancées pour un déploiement plus large en 2024.

En 2023, *Bel University* a organisé un événement appelé *SkillUp Festival*, pour aider l'ensemble des collaborateurs à développer leurs compétences à travers des conférences, des animations et tables rondes sur de thématiques leur tenant à cœur.

Suivi des actions de développement	2021	2022	2023
Collaborateurs éligibles ^(a) ayant eu une conversation de développement (%)	(b)	(b)	55 % ^(c)
Évaluation de la performance individuelle			
Collaborateurs éligibles ^(a) ayant complété leur auto-évaluation de performance individuelle (%)	(b)	(b)	94 % ^(c)

(a) Les collaborateurs éligibles sont les collaborateurs en CDI et CDD inscrits à l'effectif et présents dans le Groupe au moment de la campagne.

(b) Dans le cadre de la nouvelle "proposition de valeur" pour les collaborateurs, nouvel indicateur en 2023 ne bénéficiant pas de données historiques.

(c) Hors activité Squeeze et collaborateurs non connectés.

Indicateur clé de performance retenu

Les objectifs de Bel	KPI	2021	2022	2023	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Développer les talents des collaborateurs	Part des collaborateurs ayant participé à au moins une action de développement au cours de l'année	(a)	(a)	73 %	(a)	(a)	100 %

(a) Nouvel indicateur en 2023 ne bénéficiant pas de données historiques.

3.2.1.5 **Believe : permettre aux collaborateurs de s'engager sur des sujets à impact positif**

Politiques

Bel, en tant qu'acteur engagé, souhaite permettre à ses collaborateurs de s'engager sur des sujets à impact positif. Cet engagement s'appuie sur la possibilité de participer à des initiatives au service de causes environnementales, sociales ou sociétales, dans le cadre de coopérations associatives ou de propositions de volontariat. De plus, le Groupe veille à ce que cet engagement collectif soit incité et récompensé dans le cadre d'un dispositif de rémunération adapté.

Plan d'action

| Enquête d'engagement des collaborateurs

Afin de mieux percevoir et évaluer le niveau d'engagement de ses collaborateurs, Bel conduit des enquêtes de satisfaction. *Your Voice*, le programme d'engagement collaborateurs lancé en 2021, permet aux collaborateurs de s'exprimer de manière anonyme et aux managers, leaders et responsables ressources humaines de recueillir des retours transparents et d'établir des plans d'action, aussi bien au niveau du Groupe que local. Cette enquête est conduite annuellement au niveau du Groupe : des enquêtes ad hoc peuvent également être organisées sur des thématiques spécifiques.

En 2023, l'enquête *Your Voice* a affiché un taux de participation très élevé de 83 %. Cette baisse d'un point par rapport à l'année dernière s'explique par une durée de sondage plus courte en 2023, afin de limiter la charge liée au déploiement de l'enquête dans les usines. Basé sur 18 piliers, ce sondage a permis de mesurer un niveau d'engagement des collaborateurs de 77 %, supérieur au benchmark externe de 75 % et en hausse d'un point par rapport à 2022 pour la deuxième année consécutive. L'objectif fixé est donc atteint avec deux ans d'avance. Le Groupe souhaite désormais à minima maintenir ce niveau d'engagement parmi les collaborateurs.

A partir de l'analyse des résultats de l'enquête *Your Voice*, le Chief People Officer partagent les principales forces et les axes d'amélioration accompagnés de plans d'action lors d'une communication Groupe.

| *Actors for Good*

Le programme *Actors for Good*, lancé en 2021, a pour ambition de sensibiliser les collaborateurs sur des sujets de responsabilité sociétale et de les encourager à s'engager dans des initiatives à impact positif.

Ainsi, le Groupe s'est engagé à former le plus grand nombre de ses collaborateurs au changement climatique, notamment via La Fresque du Climat, un atelier collaboratif basé sur les rapports du GIEC visant à sensibiliser et développer des solutions individuelles ou collectives. En 2023, 2 758 collaborateurs ont été formés, portant le nombre total à

près de 4 100 collaborateurs du Groupe formés à La Fresque du Climat depuis 2021.

En parallèle, le programme ayant aussi à cœur de rendre les collaborateurs volontairement acteurs, plusieurs opportunités leur sont proposées :

- › les *Days for Good*, des journées de solidarité organisées par le Groupe, en partenariat avec la Fondation d'entreprise Bel. Sur la base du volontariat, chaque collaborateur peut donner de son temps à une association partenaire avec l'objectif d'aider concrètement une association. En 2023, plus de 2 000 collaborateurs dans 22 pays et 37 sites ont répondu présents.
- › l'arrondi sur salaire qui permet à plusieurs centaines de collaborateurs en France, de soutenir financièrement une association, parmi 3 associations soutenues par la Fondation. À travers un prélèvement automatique directement sur leur salaire et abondé par le Groupe Bel, ces dons permettent de financer des projets en faveur des enfants les plus fragiles.
- › l'utilisation de la plateforme d'engagement Vendredi, en France, invitant les collaborateurs à se mobiliser sur leur temps personnel ou professionnel, autour de grands défis sociaux et environnementaux. La plateforme propose de multiples actions telles que du bénévolat ou du mécénat de compétence, des teams building solidaires etc.
- › la Fondation d'entreprise Bel fait régulièrement appel aux collaborateurs du Groupe pour prendre part aux choix et à la réalisation des projets qu'elle soutient.

| Motiver financièrement la performance RSE des collaborateurs

La rémunération variable est également un moyen pour le Groupe de motiver l'ensemble de ses managers éligibles à une rémunération variable, à améliorer la performance du Groupe en matière de développement durable. Au moins 30 % de la rémunération variable totale est liée à l'atteinte d'objectifs extra-financiers, en lien avec la démarche RSE :

- › 10 % à l'atteinte des objectifs de réduction des émissions CO₂ des scopes 1 et 2 ;
- › 10 % à des critères de santé et sécurité, notamment le nombre d'accidents.
- › Depuis 2023, les bonus intègrent également une part de 10 % liée à des objectifs de DEI comprenant la communication par toutes les entités de leurs engagements et indicateurs en matière de DEI, l'intégration de bonnes pratiques dans les politiques de recrutement et de gestion des talents, ainsi que la formation des managers.

En France, les accords d'intéressement incluent également des critères de santé et sécurité au travail, représentant 40 % de la rémunération variable.

Par ailleurs, le plan de rémunération en actions des cent premiers mandataires sociaux est également indexé de la même façon sur ces critères de Santé et Sécurité et de réduction de l'empreinte carbone du Groupe.

Indicateur clé de performance retenu

Les objectifs de Bel	KPI	2021	2022	2023	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Promouvoir un dialogue positif	Engagement collaborateur (<i>Your Voice</i>) (note sur 100)	74 ^(a)	76	77	77		80

(a) Hors activité Squeeze.

3.2.2 Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs et partenaires

Définition de l'enjeu et du risque

Ambassadeur d'un modèle d'entreprise responsable, la relation avec ses fournisseurs est clé pour Bel. Conscient de l'impact social et environnemental de sa chaîne d'approvisionnement, et des risques associés pour Bel ou pour ses parties prenantes, le Groupe s'inscrit dans une gestion durable et éthique de ses achats. En effet, des achats ne prenant pas en compte les exigences de transparence et responsabilité peuvent se traduire par des risques opérationnels, mais surtout réputationnels et légaux.

Le Groupe est convaincu qu'il est possible et indispensable de concilier gestion rigoureuse, pratiques exemplaires, rentabilité, intégrité, croissance et éthique. Cette démarche est au cœur de la Charte des Achats Responsables du Groupe.

Compte tenu de la spécificité des enjeux liés à l'amont laitier et de leur importance stratégique pour Bel, les actions mises en place pour promouvoir des pratiques responsables auprès des producteurs de lait et de pommes sont présentées dans un chapitre dédié (voir chapitre 3.5 - Promouvoir une agriculture durable et régénératrice).

Politiques

Depuis plus de dix ans, la Charte des achats responsables de Bel⁽¹⁾ expose les engagements du Groupe à ses partenaires fournisseurs en matière d'enjeux environnementaux, sociaux et d'éthique des affaires, mais également les engagements que Bel attend d'eux.

Cette Charte applicable à toutes les entités du Groupe, a été actualisée en 2023 pour renforcer notamment ses exigences en matière de biodiversité, de bien-être animal, de réduction des déchets, de pratiques en matière de conditions de travail et de droits humains, en précisant des éléments sur l'élimination du travail forcé et obligatoire et du trafic d'êtres humains, ou encore de confidentialité des données personnelles.

La Charte s'appuie sur le cadre de référence de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) sur les principes et les droits fondamentaux au travail, ainsi que la législation internationale en matière de droits humains. Il est précisé que les fournisseurs doivent mettre en place des mécanismes garantissant le respect des principes suivants sur leurs sites et sur ceux de leurs propres fournisseurs et ne doivent pas se faire complices d'abus en matière de droits humains.

En parallèle, le Groupe dispose d'un Code de bonnes pratiques des affaires⁽²⁾ visant à créer, sur l'ensemble de ses pays d'implantation, dans la relation avec chacun des collaborateurs de sa chaîne de valeur, un socle minimum de règles à appliquer (voir 3.1.4 L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires).

Au-delà de la Charte des achats responsables et du Code de bonnes pratiques des affaires le Groupe développe, en partenariat avec ses fournisseurs, des projets qui contribuent au respect de ces engagements, au service d'un modèle créateur de valeur pour tous.

Gouvernance

La gouvernance de la démarche Achats responsables est assurée par une équipe rattachée à la Direction Achats du Groupe et les acheteurs sont chargés du déploiement effectif de la démarche. Le Comité de direction des achats de Bel supervise chaque trimestre les avancements de la performance du Groupe en matière d'achats responsables.

Plan d'action

La démarche Achats responsables se structure autour de l'identification des risques, de l'évaluation de la performance RSE des fournisseurs, de l'accompagnement des fournisseurs et partenaires dans leur plan d'amélioration continue, et de la formation et rémunération des acheteurs.

Identification des risques dans la chaîne d'approvisionnement

Dans le cadre de son dispositif RSE et de la loi relative au Devoir de vigilance, le Groupe a mis à jour en 2022 une cartographie des risques RSE liés à sa chaîne d'approvisionnement, basée sur des données exogènes. Les travaux ont permis d'affiner l'identification des catégories d'achats et zones géographiques nécessitant une vigilance particulière.

En 2023, le renforcement de certains dispositifs déjà existants a été initié, afin de mieux identifier les risques dans la chaîne de valeur et déployer des dispositifs d'évaluation et de contrôle des fournisseurs plus efficaces (voir chapitre 3.1.5 - Plan de vigilance).

Évaluer ses fournisseurs et partenaires

Depuis 2009, le Groupe évalue la performance RSE de ses fournisseurs prioritaires au regard de leur volume d'affaires, des

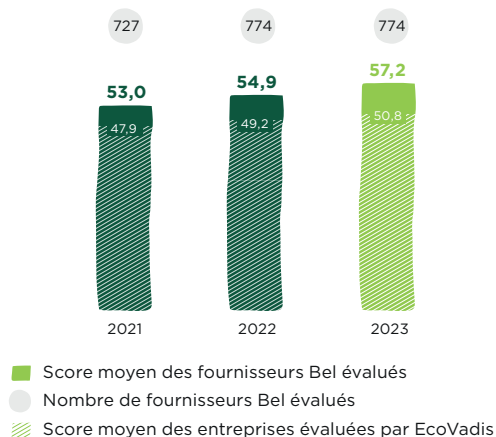
(1) Pour plus d'informations, la Charte achats responsables de Bel est accessible sur le site Internet du Groupe ([charte-des-achats-responsables-2023.pdf \[groupe-bel.com\]](#)).

(2) Pour plus d'informations, le Code de bonnes pratiques des affaires est accessible sur le site Internet du Groupe ([code-de-bonnes-pratiques-des-affaires-version-2023.pdf \[groupe-bel.com\]](#)).

risques associés aux produits et services fournis et de leur implantation géographique. Menée avec EcoVadis, prestataire spécialisé dans le domaine des achats responsables, cette évaluation est basée sur 21 critères regroupés en 4 thèmes : environnement, social et droits de l'homme, éthique et achats responsables. Le Groupe Bel demande à ses fournisseurs de se faire réévaluer tous les deux ans. En cas de moindre performance ou de manquement, un plan d'action correctif peut être exigé par le Groupe ainsi qu'une réévaluation anticipée.

Depuis 2023, les activités Fromage et Fruit sont suivies sur une même plateforme EcoVadis, permettant la mutualisation des outils et pratiques. Avec une note moyenne de 57,2/100, soit une augmentation de 2,3 points par rapport à l'année dernière, la performance RSE des fournisseurs de Bel se situe toujours au-dessus de celle du panel évalué par EcoVadis, le score moyen étant de 50,8 et dépasse avec 2 ans d'avance l'objectif que le Groupe s'était fixé à l'horizon 2025.

Évaluation des fournisseurs par EcoVadis (note sur 100) (hors lait collecté et pommes)



Enfin, promoteur d'un modèle d'entreprise responsable, Bel fait également évaluer sa performance RSE par EcoVadis et a reçu pour la deuxième fois consécutive en 2023 la deuxième fois consécutive en 2023 la médaille de platine EcoVadis, correspondant au plus haut niveau de reconnaissance des performances RSE, avec un score de 81/100.

Cela place le Groupe dans le top 1 % des entreprises les mieux notées au monde tous secteurs confondus.



Faire progresser ses fournisseurs et partenaires

Pour les engager à respecter la Charte des achats responsables ainsi que le Code de bonnes pratiques des affaires, il est demandé aux acheteurs d'introduire une clause "RSE et Éthique" dans les appels d'offres et les contrats. Cette clause

figure également dans les conditions générales d'achat du Groupe.

L'enjeu pour les équipes Achats est de sensibiliser leurs fournisseurs aux sujets identifiés comme essentiels par Bel (environnement, social, droits de l'Homme, éthique, et achats responsables), et de s'assurer de leur capacité à agir durablement au travers de pratiques responsables.

Ainsi, au-delà du score global EcoVadis, dans l'objectif de continuer à améliorer les performance RSE des fournisseurs, les équipes Achats ont sélectionné cinq sous-indicateurs à piloter, à la croisée des enjeux RSE du Groupe et des domaines d'évaluation d'EcoVadis :

- environnement : actions sur la consommation d'énergie et les GES, et reporting sur les émissions carbone ;
- social et droits de l'homme : actions sur la santé et la sécurité des employés ;
- éthique : politique en matière de corruption ;
- achats responsables : audit ou évaluations RSE des fournisseurs.

Entre 2022 et 2023, l'ensemble des cinq indicateurs sont en nette progression. Les évolutions les plus notables chez les fournisseurs sont la mise en place d'actions sur la consommation d'énergie et les GES, l'accélération de la mise à disposition de reporting sur les émissions carbone, ainsi que la mise en place de politique en matière de corruption.

Bel est membre depuis 2016 de l'initiative sectorielle EcoVadis PROGRESS, au sein de laquelle les membres travaillent conjointement pour améliorer la performance RSE dans la chaîne d'approvisionnement du secteur des biens de grande consommation et ainsi créer un effet de synergie. Les membres partagent entre eux à travers une plateforme commune les évaluations de leurs fournisseurs, ce qui permet – tant pour les membres que pour les fournisseurs – de simplifier les processus et d'éviter de dupliquer les efforts. Fin 2023, près de 12 000 évaluations sont partagées au sein de cette initiative.

En 2023, le Groupe a également souscrit au *Carbon Action Module* proposé par EcoVadis permettant d'évaluer la maturité des fournisseurs en matière de décarbonation. En complément, le Groupe a lancé en collaboration avec l'initiative PROGRESS, un parcours d'apprentissage gratuit sur l'énergie et les émissions de GES dédié aux fournisseurs. Ce parcours, coordonné par EcoVadis, a démarré au 4^e trimestre 2023 et se déroule sur six mois.

En parallèle, Bel a lancé cette année auprès des partenaires de co-manufacturing, un plan d'action pour améliorer le suivi des indicateurs liés à l'environnement (notamment les consommations d'eau, d'électricité et de gaz, et les émissions de CO₂), dans l'optique d'améliorer leurs performances et de tenir les engagements SBTi du Groupe sur son scope 3 (voir chapitre 3.4.2 - Lutter contre le changement climatique).

Enfin, sur le volet social, certains partenaires de co-manufacturing ont également eu accès à une formation dispensée par Bel sur la sécurité, pour réduire les risques d'accidents dans les usines.



Encourager les acheteurs à être acteurs de la démarche d'achats responsables du Groupe

Formation des acheteurs

Le Groupe dispense depuis plusieurs années une formation aux achats responsables à destination de tous les acheteurs du Groupe dont l'objectif est de montrer comment intégrer la RSE et les évaluations EcoVadis tout au long du processus achats et ainsi d'améliorer la performance de la chaîne d'approvisionnement. Cette formation doit être suivie par les nouveaux acheteurs dans les trois mois après leur arrivée.

Depuis 2022, l'EcoVadis Academy propose des parcours de formation en e-learning couvrant une large variété de thématiques liées à la RSE permettant aux acheteurs d'améliorer leur connaissance et leurs pratiques. Les

fournisseurs évalués par EcoVadis ont également accès à ces parcours de formation.

En 2023, les acheteurs de Bel ont été formés à l'utilisation du *Carbon Action module* d'EcoVadis permettant d'accompagner activement l'amélioration de la maturité carbone de la chaîne d'approvisionnement du Groupe.

Rémunération variable des acheteurs

Les acheteurs ont depuis 10 ans dans leur rémunération variable l'amélioration du score moyen EcoVadis.

En 2023, afin d'amorcer la démarche de récupérer les données environnementales de la chaîne de valeur, un nouvel objectif a été intégré autour de la collecte d'indicateurs auprès des fournisseurs sur les émissions GES, les consommations d'énergie et la gestion de l'eau à travers la plateforme EcoVadis.

Indicateur clé de performance retenu

Les objectifs de Bel	KPI	2021 ^(b)	2022 ^(c)	2023 ^(d)	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales auprès de ses fournisseurs	Score moyen « EcoVadis » des fournisseurs (note sur 100) ^(a)	53	54,9	57,2	55 ^(e)		65

(a) Hors lait collecté et pommes.

(b) Fournisseurs évalués entre 2018 et 2021.

(c) Fournisseurs évalués entre 2019 et 2022.

(d) Fournisseurs évalués entre 2020 et 2023.

(e) L'objectif 2025 avait été établi (2017) uniquement sur le périmètre Cheese, dans le cadre de la consolidation des périmètres Cheese et Squeeze en 2023, un objectif commun est défini en 2030.

3.2.3 Être un partenaire clé et engagé pour ses clients

Définition de l'enjeu

Les magasins et plateformes de distribution sont le premier point de contact entre les produits Bel et les consommateurs. Ces espaces offrent une opportunité privilégiée pour sensibiliser les consommateurs aux engagements environnementaux et sociétaux portés par le Groupe. C'est pourquoi Bel considère la relation avec ses clients comme primordiale pour faire vivre sa signature *For All. For Good.* et mettre en valeur ses produits en magasins.

Politiques

Cette vision s'incarne dans le cadre de la politique « *Win for good in all stores* » qui vise à faire de ses équipes commerciales des ambassadeurs de l'engagement Bel et à travailler en confiance avec ses clients dans le cadre de projets d'engagements communs. Le *Sales for Good Manifesto* fait état de cette ambition engagée, regroupant les fondements des engagements RSE des équipes commerciales chez Bel. Il est diffusé au sein des équipes commerciales du monde entier et signé par l'ensemble des directeurs commerciaux.

Gouvernance

La gouvernance du sujet client chez Bel est assurée par une équipe commerciale en central, et des équipes commerciales dans chaque entité commerciale à travers le monde.

En ce qui concerne les sujets RSE, l'équipe centrale aide les équipes locales à appréhender les engagements RSE du Groupe au travers de contenu de formation pour les forces de vente et d'outils de communication RSE destinés aux clients. Les équipes locales sont responsables de partager les engagements RSE du groupe avec leurs clients et de créer conjointement des plans d'action RSE avec leurs partenaires commerciaux.

Plan d'action

| Travailler avec des partenaires de confiance

En accord avec les réglementations en vigueur (Sapin II et Devoir de vigilance) et dans une optique de veiller à travailler avec des partenaires de confiance qui partagent les mêmes valeurs éthiques que le Groupe, Bel déploie un certain nombre d'initiatives visant à améliorer la connaissance de ses clients. Ces mesures permettent au Groupe d'être alerté si ses distributeurs, clients ou agents font l'objet d'une condamnation, d'expositions politiques ou d'inscription sur listes noires en matière d'embargo. Quand jugés pertinents, les prestataires logistiques et banques de certains pays sont également couverts par ces mesures.

Développer des relations de partenaire avec ses clients

Bel souhaite développer et maintenir des relations de proximité avec ses clients. Afin de piloter au mieux ces relations, le Groupe s'appuie sur l'enquête *Advantage Survey*, qui propose un référentiel permettant de mesurer la satisfaction clients des entreprises.

Afin de rester aligné avec les attentes de ses clients, Bel s'est fixé l'objectif d'être classé dans le top 5 des fournisseurs de la distribution d'ici à 2025, dans tous les pays du Groupe.

En 2023, Bel est déjà dans le top 5 des fournisseurs préférés de la distribution dans 8 enquêtes sur 10 réalisées, et est en première position sur le marché français pour la troisième année consécutive, malgré le contexte inflationniste. Le nombre d'enquêtes réalisées a diminué entre 2022 et 2023 car deux études prévues aux États-Unis sont reportées en 2024.

En 2023 également, Bel a mis en place l'évènement *Customer week* aux Açores. Ce rassemblement a été l'occasion de partager les engagements RSE du Groupe avec les clients et de les sensibiliser sur les pratiques d'agriculture régénératrice pour lesquelles le Groupe s'est engagé (voir chapitre 3.5 - Promouvoir une agriculture durable et régénératrice).

Faire des équipes commerciales des ambassadeurs de la RSE auprès de nos clients

Les équipes commerciales étant les premières interlocutrices des clients du Groupe, former ces équipes et les sensibiliser aux enjeux RSE et aux engagements Bel est une priorité. Ainsi, le Groupe a déployé une formation RSE avec un focus particulier sur le climat, dédiée et adaptée spécifiquement aux équipes commerciales. Cette formation a été diffusée auprès d'environ 350 personnes dans le monde, soit 65 % de la population visée à fin 2023.

Par ailleurs, Bel a mis en place un *Junior Sales Activist Board* qui s'est réuni mensuellement pendant une année pour définir les sujets d'engagement prioritaires pour les équipes commerciales du monde. Ces engagements sont explicités au travers du *Sales for Good Manifesto* : se former, systématiser les discussions de responsabilité conjointe avec les clients,

promouvoir la sécurité des équipes, la diversité, l'inclusion, et réduire son empreinte carbone. En 2023, un incubateur a été mis en place : le *Sales for Good Incubator*, permettant la sélection de trois projets à impact dans 3 géographies clés du Groupe : un projet de réduction du taux de publicités sur le lieu de vente au Portugal, un projet de reforestation en Espagne, et un projet d'insertion professionnelle de jeunes diplômés en Egypte. L'objectif pour Bel est d'accélérer la performance de ces projets à impact positif.

Mener des projets conjoints avec ses clients et se positionner en tant que pionnier dans les négociations commerciales de demain

Bel s'engage conjointement avec ses clients dans ses pays d'implantation pour mettre en place des projets visant à faire connaître ses engagements et à s'engager ensemble dans une transition alimentaire durable. En 2023, Bel a pu notamment poursuivre les partenariats suivants :

- le projet *Gigaton* initié par Walmart auquel Bel a répondu présent en s'engageant sur une trajectoire de diminution des émissions CO₂ (voir chapitre 3.4.2 - Lutter contre le changement climatique) ;
- l'initiative 10x20x30 en partenariat avec le *Consumer Goods Forum* pour réduire le gaspillage alimentaire (voir chapitre 3.6.1 - Lutter contre le gaspillage alimentaire) ;

En 2023, Carrefour et Bel ont signé un accord historique en faveur de la transition alimentaire et climatique, réaffirmant leur collaboration autour des enjeux sociétaux et environnementaux passant notamment par des initiatives telles que le Pacte Transition Alimentaire de Carrefour, ou la Plateforme 20 Mégatonnes sur les émissions indirectes scope 3. Au travers de cet accord, les deux Groupes souhaitent promouvoir une diversité de produits correspondant à tous les besoins des consommateurs, un soutien accru à l'industrie laitière avec une hausse des prix du lait et une gestion des indicateurs commerciaux prenant en compte l'évolution de l'empreinte carbone des produits Bel vendus chez Carrefour.

Indicateur clé de performance retenu

Les objectifs de Bel	KPI	2021	2022	2023	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Devenir un partenaire clé et engagé pour ses clients	Nombre d'enquêtes dans lesquelles le Groupe est identifié comme un partenaire meilleur dans sa catégorie (<i>Advantage Survey</i>) ^{(a) (b)}	75 %	83 %	80 %	100 %		100 %

(a) 10 enquêtes *Advantage Survey* réalisées en 2023 sur les marchés France, Royaume-Uni, Portugal, Canada, Espagne, Slovaquie, Belgique, Pays-Bas. En 2025 l'ambition est d'être dans le Top 5 de nos partenaires, puis dans le Top 3 d'ici 2030.

(b) Hors activité Squeeze.



3.2.4 Développer des produits positifs et une communication responsable auprès des consommateurs

Définition de l'enjeu et des risques

Des millions de personnes consomment les produits Bel à travers le monde, et parmi elles de nombreux enfants. Cette confiance confère au Groupe et à ses marques, une responsabilité : celle de développer des produits positifs, et de communiquer de manière responsable et transparente. En travaillant sur une offre de produits positifs, le Groupe s'assure d'encourager des modes de vie plus durables pour l'homme et la planète. En intégrant les enjeux sociaux et environnementaux dans ses messages, le Groupe cherche à promouvoir une alimentation plus durable et donc à impacter positivement la santé de ses consommateurs. Des risques juridiques, opérationnels et financiers peuvent exister lors de changements dans les recettes et la rédaction des mentions figurant sur les étiquetages et les communications aux consommateurs s'ils ne sont pas communiqués correctement. Il y a donc un enjeu majeur pour que les consommateurs, disposent de la bonne information pour prendre les bonnes décisions. En ayant une communication responsable et transparente sur ses produits, Bel souhaite renforcer la confiance et la crédibilité de ses marques.

Politiques

Bel s'est doté, dès 2009, d'une Charte de communication responsable incitant le Groupe à valoriser des comportements alimentaires sains (tailles de portion adaptées, promotion de modes de vie active, etc.) dans toutes ses prises de parole. Cette charte s'applique à toute forme de communication (publicité, communication groupe, emballages, prises de paroles digitales, etc.). Le Groupe s'applique à adapter les bonnes pratiques en fonction des spécificités locales de chacun de ses pays, afin de déployer cette charte à toutes les entités. En parallèle, le Groupe va au-delà des réglementations en vigueur et travaille à garantir des recommandations adaptées sur la manière de communiquer les informations environnementales et sociales.

Gouvernance

Les différents services du Groupe (Marketing, Nutrition, RSE, Juridique, Communication) collaborent activement dès la phase de conception des communications des marques pour s'assurer de la véracité des informations communiquées et de leur conformité/alignement aux principes du Groupe. Ce travail conjoint permet d'une part le respect des réglementations en vigueur, et une garantie de transparence auprès de ses consommateurs.

Bel a pour ambition de continuer à responsabiliser les équipes marketing globales et locales pour s'assurer d'une communication responsable à tous les niveaux de l'entreprise.

Plan d'action

| Développer des produits « positifs »

Depuis 2018, le Groupe mesure la progression de son portefeuille produits qui contribue aux enjeux de la transition alimentaire au travers de l'indicateur produits « positifs ». Cet indicateur vient compléter l'indicateur des « recettes positives » (voir chapitre 3.3.2 - Améliorer la qualité nutritionnelle des

produits), en associant aux critères nutritionnels des critères environnementaux. Ainsi un produit « positif » est un produit qui répond à la fois à un enjeu de nutrition, conforme à *Bel Nutri+* ou contenant au maximum un additif, et un enjeu de responsabilité environnementale, fabriqué à partir de lait de vaches ayant accès au pâturage ou nourries sans OGM ou de lait issu de l'agriculture biologique, ou dont l'emballage est recyclable et/ou compostable à domicile, ou dont l'intensité carbone (kg éq. CO₂/tonne de produits finis) est conforme à la trajectoire 2035 du Groupe.

En 2023, le périmètre Squeeze a été ajouté dans le calcul des produits « positifs », et sur les deux activités cumulés le résultat est de 51 % des ventes du Groupe.

| Communiquer de manière responsable

Un outil dédié dit « Validcom » permet aux fonctions concernées de revoir et valider toutes les formes de communication (emballages, publicités télévision, promotion en magasins, site Internet) portant sur tout le portefeuille des marques du Groupe.

Une communication responsable auprès des enfants

Bel porte une attention particulière aux communications adressées aux enfants (voir chapitre 3.3 - Contribuer à une alimentation plus saine et plus durable). C'est pourquoi, en plus de la Charte de communication nutrition interne, le Groupe s'est engagé avec le mouvement volontaire européen EU Pledge. À travers cette initiative, le Groupe s'engage à ne diffuser auprès des enfants de moins de 12 ans que les publicités (télévision, presse ou digital) des produits répondant aux critères nutritionnels de l'EU Pledge (*Nutrition White Paper*⁽¹⁾).

Une prise en compte de la diversité et l'inclusion au sein des campagnes du Groupe

Les marques sont les ambassadrices de la signature du Groupe *For All. For Good*. Elles constituent les meilleurs relais de communication du Groupe sur les sujets de responsabilité. Les engagements RSE du Groupe alimentent le discours des marques et renforcent leur crédibilité.

Depuis 2023, le Groupe est membre du *World Federation of Advertisers* (WFA), ce qui a permis la co-construction d'une Charte sur la diversité et l'inclusion pour les annonceurs.

Une communication des enjeux environnementaux à destination des consommateurs

Chaque marque cœur du groupe a établi un plan d'action RSE ainsi que son rôle social de marque, en identifiant les priorités sur lesquelles elle peut communiquer auprès des consommateurs. Les marques sont ainsi les ambassadrices de la responsabilité du Groupe et jouent un rôle clé dans sa communication.

Par exemple en 2023 la marque Kiri® en partenariat avec le *World Wildlife Fund* (WWF) France, a diffusé au travers de son packaging une campagne « Devenez les gardiens de la biodiversité », pour sensibiliser ses consommateurs à la préservation des insectes. Les marques Kiri®, Boursin® et Babybel® ont animé une campagne de communication puissante pour sensibiliser les consommateurs à l'enjeu du

(1) https://eu-pledge.eu/wp-content/uploads/EU_Pledge_Nutrition_White_Paper.pdf

renouvellement des générations et soutenir l'installation des jeunes éleveurs partenaires, en s'appuyant notamment sur des influenceurs et des animations packaging avec les visages des jeunes éleveurs partenaires.

Aussi Bel publie depuis 2022 ses données d'émissions de GES sur la plateforme OpenClimat⁽¹⁾ qui est la plateforme de référence de l'action climatique des entreprises, ainsi que sur l'application Nota Climat qui propose également de visionner les engagements climatiques des entreprises. Les consommateurs ont ainsi un accès simple et rapide à la performance et aux plans d'action de décarbonation du Groupe.

Des communications digitales sécurisées

Le Groupe apporte une attention particulière à ses communications numériques, et utilise depuis 2023 l'outil IAS (*Integral Ad Science*) afin d'assurer une diffusion de ses campagnes de communication digitales dans un environnement sécurisé, responsable et non frauduleux. Ainsi, Bel s'assure que ses publicités sont visibles dans un environnement sûr et adapté, par la bonne audience et avec un parcours d'approvisionnement optimisé. De plus, Bel cherche à adopter une approche plus holistique en siégeant au *Global Alliance for Responsible Media*.

Des actions de réduction de l'impact environnemental des campagnes

La réduction de l'empreinte carbone de ses communications est également un sujet d'importance pour le Groupe qui travaille sur un ensemble de directives et plan d'actions concrets. L'objectif est de réduire les émissions de GES tout au long du processus de création des campagnes marketing et communication, de la production des campagnes, jusqu'à leur diffusion en passant par l'hébergement informatique des

données (voir chapitre 3.4.2 - Lutter contre le changement climatique).

En 2023, un projet pilote a été effectué en France pour mesurer l'impact carbone d'une campagne Kiri®, mené en collaboration avec Havas, Publicis et ImpactPlus, et montrant que les actions de réduction proposées par ImpactPlus ont permis une réduction de 40 % de l'empreinte carbone de la campagne. Le Groupe souhaite ainsi déployer ce type d'action à grande échelle en 2024, et définir des objectifs au niveau du marketing.

Par ailleurs, Bel participe activement au *Planet Impact Forum* et est membre signataire du « *Planet Pledge* » de la *World Federation of Advertiser* (WFA) depuis 2023, qui l'engage à favoriser la transformation des pratiques marketing pour une communication plus responsable sur le sujet de l'impact environnemental. Le *Planet Pledge* a vocation à donner un rôle prépondérant au marketing en tant qu'acteur pour le changement environnemental au travers de 4 mesures clés à destination des Directions marketing :

- › s'engager à être un champion de la campagne mondiale *Race to Zero* – dont l'objet est d'atteindre un niveau d'émission de Carbone net zéro d'ici 2050 au plus tard - à la fois en interne et à encourager leurs partenaires sur cette même voie ;
- › fournir des outils et des conseils aux collaborateurs et aux agences de communication partenaires afin de favoriser le changement environnemental ;
- › exploiter les communications marketing de Bel pour favoriser des comportements de consommation plus durables ;
- › renforcer la relation de confiance entre la marque et ses consommateurs par des actions marketing alignées avec les attentes de ces derniers en matière de transformation durable.

Indicateur clé de performance retenu

Les objectifs de Bel	KPI	2021	2022	2023	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Offrir des produits « positifs » aux consommateurs	Part du chiffre d'affaires généré par la vente de produits « positifs » ^(a)	^(b)	50 % ^(c)	51 %	^(b)	^(b)	^(b)

(a) Les produits considérés comme positifs répondent à des critères nutrition recettes "positives" ET à l'un des critères environnementaux suivants : lait d'origine biologique, packaging recyclables et/ou compostables à domicile ou l'intensité carbone.

(b) Méthodologie de l'indicateur initialisée en 2021. Intégration en 2023 du périmètre Squeeze, un objectif sera à terme fixé.

(c) Hors activité Squeeze.

(1) <https://www.openclimat.com/fr/profile/bel>

3.2.5 Promouvoir des pratiques de financement responsables auprès des investisseurs

Définition de l'enjeu

Engagé dans la construction d'un modèle d'entreprise responsable et rentable, Bel est convaincu de la nécessité d'associer performance financière et extra-financière et souhaite promouvoir des pratiques de financement plus responsables. C'est pourquoi le Groupe s'est lancé dès 2017 dans la création de lignes de crédit à impact environnemental et social pour mettre ses objectifs environnementaux et sociaux au cœur de sa stratégie de financement.

Plan d'action

Dès 2017, le Groupe Bel a, avec le soutien de ses banquiers prêteurs, fait le choix d'inclure dans la convention de crédit des critères à impact environnemental et social qui reposent sur l'atteinte d'objectifs issus de sa stratégie RSE à horizon 2025. La ligne de crédit amendée comporte une obligation de résultat vertueuse : en cas de non atteinte des objectifs, le Groupe Bel s'engage à mettre en œuvre des mesures correctrices au travers d'investissements directs ou de

financement d'associations ou d'Organisations Non Gouvernementales.

Cet accord fait de Bel le premier groupe de l'industrie laitière à indexer volontairement ses performances en matière de développement durable à une ligne de crédit.

En 2019, dans la continuité de sa première opération de financement avec des objectifs extra-financiers, le Groupe réalise un placement privé (Euro PP) comportant des critères environnementaux et sociaux.

Les critères environnementaux et sociaux portent sur l'atteinte d'objectifs sur deux piliers de sa stratégie de développement durable :

- déploiement d'un programme d'actions concrètes, en faveur d'une filière amont laitier durable ;
- réduction de ses émissions de GES : le Groupe s'engage à déployer un plan ambitieux avec des objectifs fixés annuellement jusqu'en 2028.

Résultats 2023 pour l'opération de financement liée à des critères à impact environnemental et social (Euro PP)

	Définitions	Objectif au 31 décembre 2023	Résultat au 31 décembre 2023	Atteinte de l'objectif
Amont laitier ^(a)	<i>Le Groupe Bel s'engage à définir et déployer dans l'ensemble de ses 10 bassins laitiers un programme « Amont laitier », participant à la durabilité de la filière laitière (voir chapitre 3.5.2 - Agir pour un amont laitier durable).</i>	Suivi formalisé du respect du planning de déploiement par le comité de pilotage du projet « Déploiement »	100 % conforme aux engagements	
Réduction des émissions de gaz à effet de serre ^(a)	<i>Ratio d'émission des GES : émissions de GES en kg d'équivalent CO₂ (scopes 1 et 2) par tonne produite indicateur de référence : Indicateur pro forma calculé au 31 décembre 2017 utilisant le nouveau format d'indicateur (avec un dénominateur en tonnes produites) (voir chapitre 3.4.2 - Lutter contre le changement climatique)</i>	- 25 %	- 35 %	

(a) Indicateurs faisant l'objet du rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'indicateurs sociaux et environnementaux.

En septembre 2022, Bel a conclu le refinancement de sa convention de crédit renouvelable multidevises pour un montant de 550 millions d'euros, en introduisant à nouveau des critères à impact environnemental et social. Cette ligne est constituée par un syndicat de 11 banques ou groupes de banques, qui confirment une nouvelle fois leur confiance dans les engagements du Groupe.

En parallèle, toujours en 2022, le leadership du Groupe Bel en matière de financement responsable se démontre également

avec la mise en place de son *Sustainability-Linked Financing Framework*. Ce cadre offre désormais à Bel la possibilité de structurer sous format *sustainability-linked* l'ensemble de ses financements. Cette innovation financière témoigne d'une volonté du Groupe Bel de piloter le développement de l'entreprise en intégrant à la fois des critères financiers et des critères ESG, gage de pérennité de l'entreprise.

Ce *framework* a été évalué de manière indépendante par Moody's ESG Solutions et a bénéficié d'une opinion positive attestant de l'ambition des objectifs fixés :

- › réduire ses émissions de GES scopes 1 et 2 (voir chapitre 3.4 - Préserver la planète) ;
- › réduire ses émissions de GES scope 3 (voir chapitre 3.4 - Préserver la planète) ;
- › développer des diagnostics carbone et plans d'action auprès des producteurs de lait (voir chapitre 3.5 - Promouvoir une agriculture durable et régénératrice) ;
- › contribuer à une alimentation plus saine et plus durable sur ses marques cœur à destination des enfants et familles (voir chapitre 3.3 - Contribuer à une alimentation plus saine et plus durable).

En 2023, Bel annonce le succès de deux opérations qui s'appuient sur des critères extra-financiers en ligne avec son *Sustainability-Linked Financing Framework* :

- › en janvier 2023, un emprunt « Sustainability-Linked Schuldschein Loan » multidevise, multitranches, pour un montant de 195 millions d'euros et 120 millions de dollars auprès de grands institutionnels européens et internationaux ;
- › en décembre 2023, un placement privé obligataire de 135 millions d'euros sustainability-linked sur le marché de l'Euro PP.

Synthèse du chapitre

Faits marquants 2023

- › Restructuration de la « Proposition de Valeur Employé » autour de quatre piliers : *Be Well, Belong, Become, Believe*.
- › Obtention de la certification « *Living Wage* » à l'échelle du Groupe par le *Fair Wage Network*.
- › Lancement du programme Diversité, Équité et Inclusion « *We all Belong* ».
- › Mise à jour de la Charte des achats responsables.
- › Signature avec le groupe Carrefour d'un accord commercial innovant au service de la transition alimentaire et climatique.
- › Deux premières opérations de financement tenant compte du *Sustainability linked Financing Framework* validé par *Moody's ESG Solutions*.

Priorités 2024

- › Poursuite des actions menées dans le cadre de la nouvelle « Proposition de Valeur Employé ».
- › Amplification des enjeux Diversité, Équité et Inclusion auprès de tous les collaborateurs du groupe.
- › Déploiement du module carbone dans le cadre des évaluations EcoVadis.
- › Développement de feuilles de route responsables communes avec nos clients partenaires.
- › Renforcement des actions de réduction de l'impact environnemental des activités de marketing et de communication en appliquant les principes du *Planet Pledge*.

3.3 > Contribuer à une alimentation plus saine et plus durable

3.3.1 Proposer des produits de qualité, sûrs et sains	108
3.3.2 Améliorer la qualité nutritionnelle des produits	110
3.3.3 Encourager de meilleures habitudes alimentaires et inciter à des modes de vie plus sains et plus durables	112

3.3.1 Proposer des produits de qualité, sûrs et sains

Définition de l'enjeu et des risques

Pour Bel, la sécurité des aliments est un enjeu majeur car elle concerne directement la qualité et la sûreté des produits proposés aux consommateurs. L'impact potentiel sur les consommateurs est considéré comme une priorité par le Groupe. En effet, une qualité des produits non maîtrisée peut affecter la santé et l'intégrité physique des consommateurs. Bel s'attache donc à proposer des produits sûrs, de qualité et avec de bons apports nutritionnels pour avoir un impact positif et contribuer à un enjeu de santé public de premier ordre.

Au-delà de l'impact que ce sujet peut avoir pour les personnes, il est clé pour la création de valeur de Bel tant il comporte des risques financiers, juridiques et réputationnels significatifs : la non-conformité des produits peut entraîner des rappels de produits et engendrer des pertes financières ainsi que de potentielles poursuites sur le plan légal. Tout problème de sécurité alimentaire peut également endommager la réputation du Groupe, générant une perte de confiance chez les consommateurs.

Pour limiter ces impacts et risques, le Groupe veille à garantir la qualité et la sécurité des aliments de ses produits à destination des consommateurs.

Politiques

Les politiques *Food Fraud* et *Food Defense* sont communes à l'ensemble des sites industriels et mises en œuvre localement. Pour prévenir les risques de malveillance, chaque site est tenu de déployer un plan de *Food Defense* comprenant une évaluation exhaustive des risques et menaces identifiés et la définition et réalisation des plans d'action dédiés, pour maîtriser et diminuer ces risques. En 2020, la politique *Food Fraud* a été complétée par une analyse de vulnérabilité afin d'identifier les produits, les matières premières et les emballages les plus exposés au risque de fraude et qui nécessitent par conséquent des contrôles approfondis et réguliers.

Gouvernance

L'ambition relative à la sécurité des aliments est portée par le Comité exécutif et par des ambassadeurs issus de chaque direction, département, entité commerciale, cluster et plateforme industrielle.

Plan d'action

| Développer une culture de la *Food Safety*

Le Groupe a déployé de nombreux contenus autour de la *Food Safety Culture* à tous les niveaux de l'organisation, afin de sensibiliser les collaborateurs et de garantir un haut niveau de qualité et de *Food Safety* (sécurité des aliments) dans la fabrication.

Ainsi en 2023, le Groupe a mené une enquête auprès de l'ensemble de ses employés pour évaluer le niveau de maturité en termes de sécurité des aliments et de qualité. L'enquête a atteint un taux de participation satisfaisant avec un taux de réponse de 81 % au niveau des usines, et de 77 % au niveau du Groupe dans son ensemble (incluant le siège social et les filiales). Les résultats ont permis d'identifier les forces du Groupe en matière de *Food Safety Culture*, que sont l'autonomie des équipes et l'engagement de la direction pour garantir la sécurité des aliments, ainsi que la mise en place de contrôles réguliers pour assurer la qualité des produits. D'autre part, cette enquête a conduit à l'identification d'axes d'amélioration et à l'élaboration de plans d'actions à déployer à partir de 2024.

| Assurer un contrôle strict des matières premières et emballages dès l'amont

Un accompagnement des producteurs laitiers

Dès l'élevage, les producteurs laitiers sont garants de la qualité sanitaire et de la conformité du lait qu'ils produisent. Pour prévenir tout risque, notamment bactériologique, les techniciens de production laitière de Bel diffusent de façon continue auprès des producteurs des bonnes pratiques pour produire un lait de qualité. Des échantillons sont prélevés lors de la collecte du lait pour vérifier que celui-ci est conforme aux critères de composition et d'hygiène et ne contient pas de traces d'antibiotiques. Lorsque le lait est d'une qualité inférieure aux standards du Groupe, Bel propose et met en place des actions ciblées auprès des producteurs concernés.

Un contrôle des fournisseurs d'autres matières premières stratégiques ou d'emballages

Des audits qualité sont réalisés auprès des fournisseurs majeurs de matières premières ou d'emballages les plus sensibles. Lorsque des non-conformités mineures sont constatées sans remettre en cause la sécurité sanitaire des produits fournis, les fournisseurs s'engagent auprès du Groupe sur des actions correctives dans un horizon de temps défini.

Chaque année, Bel revoit son dispositif de contrôle des fournisseurs selon les risques émergents nouvellement identifiés par exemple les transferts de contaminants par les emballages.

Des contrôles sanitaires rigoureux lors de l'arrivée des matières premières dans les usines

Tous les composants entrant dans les recettes de Bel, notamment toutes les matières premières laitières, qu'elles soient liquides ou solides, sont soumises à de nombreux contrôles sanitaires dès leur entrée sur les sites de fabrication, puis à nouveau avant leur entrée en production, au niveau microbiologique, physicochimique et organoleptique. Cette année, Bel a renforcé la surveillance des matières grasses végétales (voir chapitre 3.5.4 - Recourir aux matières premières végétales dans un cadre rigoureux).

De même, tous les emballages, et notamment ceux qui entrent en contact direct avec les produits, suivent des procédures de contrôle comparables à leur arrivée dans les usines du Groupe afin de garantir leur intégrité.

Déployer des procédures exigeantes dans les sites de production

Une démarche de certification des sites de production

Le Groupe est engagé dans une démarche de certification qualité et *Food Safety* de ses sites industriels selon les normes reconnues par le GFSI (FSCC 22000, IFS, BRC, SQF[CBI]). 28 sites industriels du Groupe sont ainsi certifiés selon un référentiel reconnu par le GFSI.

De plus, en 2021, Bel a obtenu le statut douanier d'opérateur économique agréé « sécurité/sûreté » (OEA FULL) pour l'ensemble de ses sites français (hors activité Squeeze) et pour le siège social, afin de renforcer la sécurité et la sûreté des flux de marchandises entrant ou sortant de l'Union Européenne. Cette démarche continue d'être progressivement déployée pour atteindre tous les sites industriels avec une activité import /export du Groupe en 2028. Ainsi en 2023, le Groupe a obtenu la certification pour le site de Slovaquie.

Certification des sites de production	2021	2022	2023
Part des usines certifiées douanier d'opérateur économique agréé « sécurité/sûreté » (OEA FULL)	36,67 %	36,67 %	57,14 %

Des processus robustes et harmonisés pour maîtriser la qualité et la Food Safety

Bel maintient et améliore son système HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*) dans l'ensemble de ses sites industriels pour identifier, évaluer et maîtriser les dangers significatifs relatifs à la sécurité des aliments. En 2019, Bel a élaboré un standard HACCP Groupe harmonisé, présentant des mesures de maîtrises génériques au titre des exigences de *Food Safety*, qui doivent ensuite être déclinées et mises en application au niveau des sites industriels.

Assurer la qualité et sécurité des aliments des produits lors du transport aval

Bel réalise des audits de la chaîne de distribution de ses produits afin d'assurer le respect de la chaîne du froid et des conditions de transport et de conservation de ses produits. Une Charte des bonnes pratiques de stockage et de distribution a été partagée avec les distributeurs de Bel, dans ses différentes zones de commercialisation. Bel a également mis en place un réseau de coordinateurs qualité *supply chain*, *trade* et sous-traitance afin de notamment contrôler et optimiser la maîtrise et le respect des exigences de stockage/distribution et faciliter la remontée d'information en cas de réclamation.

Un système de traçabilité robuste pour prévenir les risques

Une traçabilité des produits tout au long de la chaîne alimentaire...

Bel met en place les mesures nécessaires pour garantir la traçabilité depuis l'achat des matières premières jusqu'à la distribution des produits aux consommateurs.

Concernant les matières premières, des tests de traçabilité réguliers sont réalisés et les fournisseurs sont appelés à respecter un délai optimal d'obtention des résultats de traçabilité.

La traçabilité des produits est quant à elle assurée par des marquages obligatoires sur les unités de vente consommateurs (codes lots, date limite d'utilisation optimale ou date limite de consommation, etc.). Toutes les unités logistiques sont identifiées par un marquage faisant le lien avec le code lot du produit.

Un outil unique utilisé par le Groupe répertorie en outre les lieux de stockage de tous ses produits chez le client et dans l'ensemble de son réseau de distribution (hors activité Squeeze et dernières acquisitions). En 2023, le Groupe a travaillé à la mise en place d'un projet permettant de digitaliser le système de traçabilité du papier au niveau des usines.

... permettant de prévenir et de gérer les risques efficacement

Les méthodes appliquées permettent d'identifier à tout moment les lots de produits dans lesquels un lot de composants a été signalé et assurent ainsi l'efficacité des éventuels retraits et rappels. Ce suivi et les divers tests de traçabilité réalisés permettent de connaître les flux, de stocker les informations relatives à la sécurité des aliments qui pourraient être nécessaires aux autorités, d'identifier un risque ou d'isoler une production.

Afin de prévenir et gérer les risques, le Groupe a également élaboré et mis en place une procédure de gestion des alertes qualité et sécurité alimentaire. Celle-ci intègre notamment une procédure de rappel pour gérer de manière organisée et avec la rapidité de réaction nécessaire une potentielle crise sanitaire/qualité qui aurait été déclenchée par une alerte grave.



Protéger la santé de ses consommateurs et garantir un lien de confiance

En fournissant des informations transparentes et pertinentes aux consommateurs

Voir chapitre 3.2.4 - Développer des produits positifs et une communication responsable auprès des consommateurs.

En offrant un service consommateur proactif

Pour améliorer la satisfaction de ses clients et la qualité de ses produits, Bel a mis en place une gestion efficace des

réclamations qualité qui permet d'alerter le Groupe quand les produits commercialisés ne répondent pas aux exigences qualité et sécurité des aliments attendues (identité, intégrité, fiabilité, sécurité, etc.). Les remontées des consommateurs sont centralisées dans un outil dédié dit « *We care* », déployé dans toutes les filiales du Groupe (hors activité Squeeze). En 2023, le Groupe a travaillé sur le déploiement de cet outil au périmètre Squeeze, pour une mise en fonctionnement en 2024.

3.3.2 Améliorer la qualité nutritionnelle des produits

Définition de l'enjeu et des risques

La qualité nutritionnelle des produits alimentaires constitue une préoccupation croissante des autorités de santé publique et des consommateurs, alors que les problèmes de surpoids et d'obésité touchent très largement les adultes et enfants à travers le monde⁽¹⁾ et que la malnutrition continue d'exister dans les pays en voie de développement. En tant qu'acteur de l'industrie agroalimentaire, Bel a un impact significatif sur l'équilibre alimentaire de ses consommateurs. Le Groupe s'inscrit dans l'objectif de développement durable n° 2 de l'ONU « Faim Zéro », visant à éliminer la faim d'ici à 2030 et de faire en sorte que chacun, en particulier les personnes en situation vulnérable, ait accès tout au long de l'année à une alimentation saine, nutritive et suffisante.

Cet engagement est aligné avec le contexte réglementaire actuel poussant vers un étiquetage nutritionnel plus précis. De plus, il vise à répondre aux attentes de naturalité des consommateurs, qui cherchent des produits avec des listes d'ingrédients plus courtes et plus simples et des produits moins transformés, perçus comme gage de qualité. Cela permet de limiter le potentiel risque réputationnel, lié aux controverses autour des produits transformés.

Ainsi, le Groupe Bel poursuit la transformation de son portefeuille de marques en renforçant sa stratégie sur trois territoires complémentaires : le laitier, le fruitier et le végétal ; il conserve par ailleurs le modèle de la portion, pour encourager une consommation de ses produits en quantité raisonnée, et pour offrir à ses consommateurs des produits qui associent plaisir et bienfaits nutritionnels tout en veillant à leur santé.

Politiques

Afin d'accompagner les marques sur leurs enjeux nutritionnels, Bel s'appuie depuis plusieurs années sur sa politique structurante, dite « *Healthier*⁽²⁾ », qui repose sur deux piliers :

- la qualité nutritionnelle, afin de cadrer le développement de nouveaux produits et améliorer en continu les produits existants sans faire de compromis sur le goût ;
- la naturalité, afin d'obtenir des listes d'ingrédients plus courtes, et limiter le recours aux additifs sans faire de compromis sur la sécurité alimentaire.

Gouvernance

La qualité nutritionnelle des produits est un enjeu porté par une équipe Nutrition au niveau du Groupe, en collaboration étroite avec les équipes R&D et Marketing. Ainsi, l'équipe Nutrition est associée à tous les projets d'innovation et rénovation, aux côtés de la R&D et du Marketing, afin de s'assurer qu'ils répondent aux objectifs nutritionnels fixés par le Groupe.

Plan d'action

| Améliorer la qualité nutritionnelle de ses produits

Une connaissance fine des enjeux nutritionnels et de la contribution des produits à une alimentation équilibrée

Pour chacun des pays clés dans lequel le Groupe est installé, Bel étudie les recommandations nutritionnelles locales et les données épidémiologiques, issues des publications des autorités de santé publique nationales et internationales, pour évaluer la contribution des produits Bel dans l'alimentation globale.

Les produits distribués par Bel contribuent de manière significative aux apports en calcium, protéines et vitamines pour les produits laitiers, et aux apports en fibres pour les produits fruitiers. En portion, c'est-à-dire en quantité raisonnée, les teneurs en matières grasses et en sel des produits peuvent tout à fait s'inscrire dans une alimentation équilibrée. Pour cela, le Groupe s'assure en premier lieu et avant tout développement de produits que les seuils maximums par portion, coconstruits avec un comité d'experts international, sont respectés.

En 2023 au Maroc, Bel a travaillé avec des experts scientifiques pour mesurer l'impact de la fortification de La Vache qui rit® sur les statuts nutritionnels des enfants. En effet, La Vache qui rit® « 4 essentiels », vendue dans de nombreux pays en Afrique, au Moyen-Orient et en Asie, est enrichie avec 4 nutriments, dont la prévalence des déficiences chez les enfants de ces pays est élevée : calcium, fer, zinc, iode, ou encore vitamine A et/ou D. Les résultats publiés en 2023 montrent qu'une portion de La Vache qui Rit® par jour permet de couvrir 100 % des besoins nutritionnels des enfants marocains en fer, iode et zinc. L'objectif pour 2024 est de traduire cette étude auprès des consommateurs mais également des professionnels de santé.

(1) Selon l'Organisation mondiale de la santé, le surpoids ou l'obésité concernent : 39 % des adultes de plus de 18 ans en 2016 (soit 1,9 milliard d'adultes) près de 3 fois plus qu'en 1975 et 18 % des enfants et adolescents âgés de 5 à 19 ans (340 millions) contre 4 % en 1975. ⁽²⁾

(2) Plus d'informations sont disponibles sur le site Internet du Groupe (exe-200630-brochure-bel-nutrition-hd-franais.pdf (groupe-bel.com)).

En France, Bel travaillé avec une équipe de chercheurs, afin d'évaluer l'impact nutritionnel de la consommation chez l'enfant (3-17 ans) d'une portion de compote sans sucres ajoutés à quatre moments de consommation (petit-déjeuner, déjeuner, goûter, dîner), seule ou en substitution d'une même portion d'aliments gras, salés, sucrés. Les résultats montrent que les nouveaux régimes alimentaires des enfants se révèlent plus denses en nutriments favorables grâce à l'augmentation en particulier des fibres, de l'iode, du sélénium et des vitamines A et C provenant de la compote. En même temps, les régimes apparaissent plus faibles en calories issues des nutriments à limiter, et en particulier des sucres libres. Cela permet donc d'améliorer l'équilibre nutritionnel des enfants, avec plus de fibres et moins de sucres, surtout au petit-déjeuner et au goûter.

Un système de profilage nutritionnel et des objectifs d'amélioration

Par ailleurs, en s'appuyant sur les recommandations nutritionnelles de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), ainsi que plusieurs experts internationaux en nutrition, et pour renforcer sa démarche nutritionnelle, Bel déploie depuis 2017 un système de profilage nutritionnel appelé Bel Nutri+.

Ce système a pour objectif de structurer l'approche nutritionnelle de Bel en matière de développement et de rénovation produits, en fixant des seuils à la portion par catégorie de produits (fromages, alternatives végétales, fruits...) et par cible (adultes, enfants), pour certains nutriments :

- les nutriments à favoriser : calcium et protéines pour les produits laitiers, fibres pour les fruits ;
- les nutriments à limiter : matières grasses, acides gras saturés, sel, sucres ajoutés.

Bel s'est fixé pour objectif que 80 % des volumes sur le périmètre Cheese de son portefeuille de produits destinés aux enfants et familles respectent la promesse Bel Nutri+ d'ici à 2025. Fin 2023, c'était le cas pour 76 % de ces volumes sur les périmètres Cheese & Squeeze.

Afin d'atteindre cet objectif, en 2023 à titre d'exemple :

- les recettes de La Vache qui rit® vendues au Canada ont été retravaillées pour baisser le taux de matières grasses, passant de 17 % à 12,5 % ;
- la recette de La Vache qui rit® Pik & Croq' vendue en France va passer de 15,5 % de matières grasses à 13 % et de 1,5 % de sel à 1,3 % pour répondre aux critères nutritionnels établis par l'OMS Europe pour les produits pouvant être promus auprès des enfants ;
- le Groupe propose à présent, pour la majorité de ses gammes, une offre additionnelle de produits sans sucres ajoutés. Ainsi, à fin 2023, 93 % des volumes vendus proposés⁽¹⁾ par les marques Pom'Potes® et GoGoSqueeze® sont sans sucres ajoutés. Le Groupe s'est fixé l'objectif d'accroître cette part à 100 % d'ici à 2026.

Enfin, depuis 2016, Bel s'engage dans l'EU Pledge, une initiative volontaire de 22 entreprises alimentaires pour limiter le marketing à destination des enfants de moins de 13 ans aux produits répondant à certains critères nutritionnels en Europe.

| S'engager pour toujours plus de naturalité

La politique *Healthier* du Groupe Bel comprend un deuxième pilier sur la naturalité afin de guider les projets d'innovations et de rénovations. L'objectif est d'offrir des produits plus simples, avec des listes d'ingrédients plus courtes, tout en continuant de garantir une sécurité sanitaire optimale et le goût des produits du Groupe.

Ainsi, depuis fin 2021, tous les produits des marques cœur du Groupe (Babybel®, Boursin®, Kiri®, La Vache qui rit®, Nurishh®, Pom'Potes® et GoGoSqueeze®) ne contiennent plus d'arômes artificiels ni de colorants artificiels ajoutés.

De plus, les recettes d'un grand nombre des produits du Groupe sont historiquement très simples, comme Babybel Original® composé de quatre ingrédients seulement (du lait, du sel, des ferments et de la présure) et sans additifs, ou comme les snacks 100 % fruits de GoGoSqueeze®. Pour d'autres produits, comme La Vache qui rit® et Kiri®, un travail important est réalisé depuis plusieurs années pour améliorer les recettes en réduisant et/ou supprimant des additifs ajoutés quand cela est possible.

| Développer des recettes « positives »

Les deux enjeux d'amélioration de la qualité nutritionnelle du Groupe sont regroupés sous l'indicateur stratégique Recettes « positives », qui permet de mesurer la part en volume des produits de marques ciblant les enfants et familles dont la recette est « positive ». Une recette « positive » se définit soit comme étant conforme au système de profilage nutritionnel *Bel Nutri+*, soit comme contenant au maximum un additif.

En 2023, le Groupe a opérationnalisé cet objectif grâce à un outil digital accessible à toutes les équipes internes consolidant les données nutritionnelles d'une part et les volumes de ventes, permettant de visualiser facilement les performances par pays et par marque pour une période donnée.

Cet outil permet notamment de définir les projets prioritaires pour améliorer les recettes les plus vendues ne répondant pas encore à ces objectifs nutritionnels.

De plus, le Groupe a retravaillé son objectif lié à l'amélioration continue de la qualité nutritionnelle de ses produits, en intégrant le périmètre Squeeze. Ainsi d'ici 2030, 90 % des volumes des produits des marques ciblant les enfants et familles bénéficieront d'une recette « positive ». Fin 2023, c'est le cas pour 87,7 % des volumes sur les périmètres Cheese & Squeeze.

(1) En nombre de références.



Indicateurs clés de performance retenus

Les objectifs de Bel	KPI	2021	2022	2023	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Améliorer de façon continue la qualité nutritionnelle des produits	Recettes « positives » (portefeuille produits enfants et familles respectant les critères Bel Nutri+ ou disposant de 0 ou 1 additif)	(a)	88 %	88 %	(b)		90 %
	Portefeuille produits enfants et familles respectant les critères Bel Nutri+	72 % (a)	74 %	76 %	80 %		(b)
	Portefeuille produits enfants et familles disposant de 0 ou 1 additif	(a)	70 %	70 %	(b)		(b)

(a) Indicateur défini en 2022, données historiques non disponibles ou hors activité Squeeze.

(b) Objectif 2030 défini lors du plan stratégique réalisé en 2023 et porte sur le KPI regroupant la naturalité et la nutrition : Recettes « positives ».

3.3.3 Encourager de meilleures habitudes alimentaires et inciter à des modes de vie plus sains et plus durables

Définition de l'enjeu et du risque

Fort de sa responsabilité de participer à nourrir plus sainement les populations et conscient que l'évolution des habitudes alimentaires passera par la sensibilisation des familles et de leurs enfants, Bel s'engage à promouvoir des modes de vie plus sains et plus durables auprès de ses collaborateurs et des consommateurs, à travers des programmes de sensibilisation nutritionnelle.

Politiques

Bel a développé des programmes de sensibilisation nutritionnelle et projets qui structurent sa démarche :

- › le programme « *Healthy Smiles* », à destination des collaborateurs ;
- › le programme « *Healthy Lifestyle* », à destination des consommateurs et des enfants.

Gouvernance

Bel travaille main dans la main avec des partenaires en local pour construire un partenariat long terme et ainsi maximiser sa crédibilité et son impact. Une équipe Nutrition en centrale est impliquée dans la mise en place de la stratégie et du déploiement des programmes de sensibilisation nutritionnelle. Afin d'assurer une cohérence et une efficacité dans leur mise en œuvre, des relais locaux sont également présents au sein des différentes entités opérationnelles du Groupe.

Plan d'action

Favoriser de meilleures habitudes alimentaires auprès de ses collaborateurs

Le Groupe poursuit le déploiement du programme de sensibilisation nutritionnelle « *Healthy Smiles* ». Ce programme est structuré autour de trois fondamentaux : la promotion d'un

bon équilibre alimentaire et d'un mode de vie plus sain, l'incitation à l'activité physique et l'amélioration de l'offre alimentaire au travers de conférences, de proposition d'activités sportives, ou de paniers repas par exemple. Toutes les filiales sont ainsi engagées pour offrir aux collaborateurs du Groupe une alimentation plus saine et plus durable au quotidien et de meilleurs comportements alimentaires, sur leur lieu de travail. En 2023, 82 % des filiales ont activé le programme.

Favoriser de meilleures habitudes alimentaires auprès des consommateurs et enfants

Bel soutient des programmes de sensibilisation nutritionnelle à destination de ses consommateurs et en particulier des enfants à travers son programme « *Healthy Lifestyle* ».

Ces programmes ont pour but d'aider enfants et parents à mieux appréhender l'importance de bons comportements alimentaires et de l'activité physique pour leur santé. Ils sont conduits en partenariat avec d'autres acteurs (associations en matière de santé publique, organisations gouvernementales et non gouvernementales, universités, etc.) et peuvent prendre différentes formes (distributions d'outils pédagogiques, organisation d'événements, sensibilisation par des nutritionnistes/diététiciens, etc.). Bel s'est fixé pour objectif de soutenir des programmes dans 10 pays clés pour le Groupe d'ici à 2025. Au total, 8 programmes ont eu lieu en 2023, dont :

- › programme en Afrique du Sud depuis 2018, mené avec le Ministère de l'Education du pays et des nutritionnistes locaux, permettant à plus de 15 000 enfants d'en bénéficier ;
- › programme de lutte contre l'obésité en faisant la promotion d'une activité physique régulière aux États-Unis et au Canada permettant de sensibiliser des milliers d'enfants ;
- › programme de lutte contre la malnutrition à Haïti, accompagnant 9 écoles.

Bel est par ailleurs engagé dans le réseau international SUN (*Scaling Up Nutrition*) dont l'objectif est de lutter contre la malnutrition dans les pays en voie de développement.

En parallèle, le Groupe agit également en faveur d'une meilleure alimentation des enfants, en impliquant sa Fondation

d'entreprise depuis quinze ans, auprès des enfants les plus vulnérables. Depuis 2018, la Fondation soutient par exemple l'association Racines d'Enfance, dans le déploiement de cantines dans 12 écoles maternelles au Sénégal.

Indicateur clé de performance retenu

Les objectifs de Bel	KPI	2021	2022	2023	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Encourager des habitudes de consommation et modes de vie sains	Pays ayant mis en place un programme à destination des consommateurs (« <i>Healthy Lifestyle Program</i> »)	7 ^(a)	8 ^(a)	8	10	☹️	^(b)

(a) Hors activité Squeeze.

(b) La feuille de route pour 2030 et l'objectif associé sont en cours de définition.

Synthèse du chapitre

Faits marquants 2023

- Première enquête auprès de l'ensemble des employés pour évaluer leur niveau de maturité en termes de sécurité des aliments et de qualité.
- Étude d'impact de la fortification de La Vache qui rit® sur les statuts nutritionnels des enfants au Maroc.
- Animation aux plan stratégique et budget de l'indicateur « recettes positives » et définition de l'objectif Groupe à horizon 2030.

Priorités 2024

- Établissement d'un plan d'action aux niveaux global et local sur la sécurité alimentaire auprès des collaborateurs pour donner suite à l'enquête interne.
- Poursuite du travail d'amélioration de la qualité nutritionnelle des produits du Groupe en accord avec la promesse Bel Nutri+ et de simplification des recettes.
- Définition de la nouvelle feuille de route 2030 des programmes de sensibilisation nutritionnelle.

3.4 > Préserver la planète

3.4.1 La stratégie environnementale du Groupe	114
3.4.2 Lutter contre le changement climatique	115
3.4.3 Préserver durablement la ressource en eau	125
3.4.4 Préserver la biodiversité et les écosystèmes naturels	129

3.4.1 La stratégie environnementale du Groupe

Politique

La politique environnementale du Groupe, vise à garantir une gestion durable des ressources naturelles tout en réduisant les impacts du Groupe sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Bel adresse les enjeux environnementaux de manière transversale, de la ferme à l'assiette, en s'appuyant sur le concept de limites planétaires. Ce concept décrit neuf seuils environnementaux critiques, au-delà desquels il y a un risque élevé de dommages irréversibles pour la planète et les hommes : le changement climatique, l'érosion de la biodiversité, le changement d'usage des sols, la pollution liée aux aérosols et à l'introduction de nouvelles substances dans la biosphère, la perturbation des cycles biogéochimiques, l'acidification de l'océan, la diminution de l'ozone stratosphérique, et la perturbation du cycle de l'eau douce.

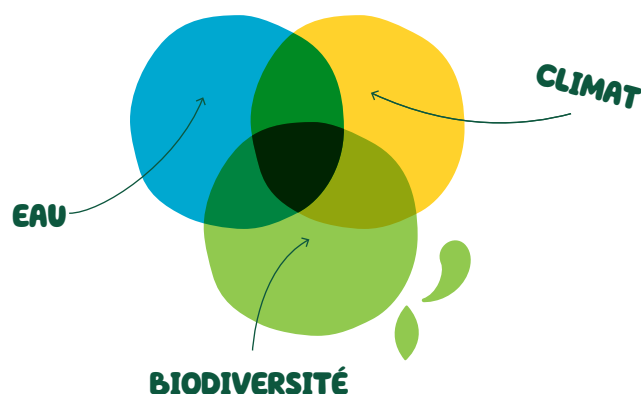
Ces limites sont interdépendantes : des sols sains ont par exemple de nombreux impacts positifs sur le cycle de l'eau, le stockage du carbone et la biodiversité ; de la même manière, la réduction des émissions carbone et la lutte contre la déforestation assurent un bon fonctionnement du cycle de l'eau et ainsi une bonne préservation des milieux naturels et de la biodiversité.

C'est pourquoi les politiques environnementales s'appuient sur plusieurs enjeux clés :

- la lutte contre le changement climatique ;
- l'utilisation durable de la ressource en eau, incluant l'enjeu de la pollution de l'eau ;
- la préservation de la biodiversité et des écosystèmes naturels.

Par ailleurs, plusieurs autres stratégies adoptées par le Groupe contribuent indirectement à réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) de Bel : c'est par exemple le cas de l'ambition sur l'agriculture régénératrice (voir chapitre 3.5 - Promouvoir une agriculture durable et régénératrice) et de la politique « Portions durables » (voir chapitre 3.6 - Concevoir des portions durables).

Interconnexion des enjeux environnementaux



Gouvernance

Les enjeux environnementaux sont pilotés à différents niveaux de l'organisation grâce à des équipes centrales RSE et Environnement. L'avancement des feuilles de route est piloté dans différents Comités qui se réunissent trimestriellement, et les sujets sont aussi régulièrement présentés en Comité Opérationnel RSE. Pour illustrer la structuration des enjeux chez Bel, en 2023, le Comité Environnement est devenu dédié au Climat, tandis que deux nouveaux comités dédiés ont été créés, le premier autour de l'eau et le deuxième autour de la séquestration.

Ces différentes instances illustrent la volonté de Bel de garantir une coordination efficace de chaque enjeu environnemental, à chaque fois sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.

En parallèle, pour faciliter le pilotage de la stratégie environnementale au périmètre de ses sites de production, Bel a structuré une gouvernance à tous les niveaux de ses activités à savoir au niveau des sites industriels, et de chacune des quatre plateformes industrielles et du Groupe.

3.4.2 Lutter contre le changement climatique

Définition de l'enjeu et des risques

Le changement climatique constitue l'un des principaux enjeux de notre siècle et une priorité stratégique pour le Groupe. Avec 4 millions de tonnes de GES émis par le Groupe par an, Bel est conscient de l'impact de ses activités sur le changement climatique et du risque financier associé, et a mis en place une politique ambitieuse afin d'y répondre.

Membre de l'initiative *Science Based Targets* (SBTi)⁽¹⁾ depuis 2017, Bel s'est ainsi engagé dès 2019 dans une trajectoire de réduction des émissions de GES conforme aux ambitions de l'Accord de Paris de maintenir le réchauffement climatique en dessous de + 2°C. Conscient de l'urgence d'accélérer les efforts, Bel a défini en 2021, une nouvelle trajectoire encore plus ambitieuse, en ligne avec les recommandations des experts pour limiter la hausse des températures en dessous de + 1,5 °C⁽²⁾. Cette trajectoire à horizon 2035 a été validée par le SBTi en mars 2022, et inscrit le Groupe Bel comme un pionnier de son secteur.

Bel a également conscience de la nécessité de s'adapter aux conséquences du changement climatique. La protection des sites et activités du Groupe face aux risques physiques et opérationnels liés au changement climatique est un sujet critique.

Dans le cadre des recommandations émises par la *Taskforce on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD), et afin d'accélérer l'opérationnalisation de sa stratégie carbone, Bel a cartographié les impacts actuels et potentiels, ainsi que les risques et opportunités liés au climat. Ces informations ont permis d'élaborer des scénarios climatiques basés notamment sur les scénarios RCP du GIEC à + 1,5°C et à + 4°C, les prix du carbone, l'évolution des systèmes de production agricole et les habitudes alimentaires des consommateurs. Ces informations ont aussi permis au Groupe d'évaluer la résilience de ses activités, de sa stratégie ainsi que les impacts financiers associés.

Les risques et opportunités identifiés dans le cadre de la TCFD, ainsi que les impacts sur la stratégie du Groupe sont présentés dans le tableau ci-après.

Les communications du Groupe relatives au changement climatique suivent les recommandations de la TCFD, le tableau en Annexe (voir 3.14 - Annexe 4 : Table de correspondance avec les 11 recommandations de la TCFD) indique la correspondance entre les principales informations du présent Document d'Enregistrement Universel et les 11 recommandations de la TCFD, ainsi que les axes de travail du Groupe.

(1) L'initiative *Science-Based Targets* (Objectifs fondés sur la science), appelée aussi « initiative SBT » ou « SBTi », est un partenariat entre le CDP, le Pacte mondial des Nations unies, le *World Resources Institute* (WRI) et le Fonds mondial pour la nature (WWF). S'adressant aux entreprises, elle se fixe comme objectif de piloter une « action climatique ambitieuse » en leur proposant de faire de leur transition vers une économie bas carbone un avantage compétitif. Pour cela, elle cherche à s'assurer de l'adéquation des objectifs de réduction des GES que se fixent les entreprises avec les données de la science climatique.

(2) Bel n'est pas exclu des Indices de référence « accord de Paris » de l'UE, conformément aux critères d'exclusion définis dans l'article 12.1, points (d) à (g) 17, et l'article 12.2 du Règlement sur les normes de référence en matière de climat.



Risques et opportunités relatifs au changement climatique (TCFD)

Risques

Catégorie	Description des risques et opportunités	Pers-pective	Impact financier potentiel	Impact sur la stratégie du Groupe
PHYSIQUE / TRANSITION				
Taxe carbone	La taxe sur le carbone est un instrument politique qui tient compte des coûts externes des émissions de GES. Cette taxe est calculée en coût par tonne de carbone émise. Une hausse pourrait avoir des impacts significatifs sur les coûts pour Bel, affectant l'ensemble de la chaîne de valeur.	2050	++	Bel a défini une trajectoire de réduction des émissions de GES qui couvre l'ensemble de sa chaîne de valeur (Scopes 1, 2 et 3) et est en ligne avec les accords de Paris pour limiter le réchauffement climatique à +1,5°C. En parallèle, le Groupe s'est engagé à contribuer à la neutralité carbone sur l'ensemble de la chaîne de valeur d'ici 2050. Afin d'opérationnaliser la stratégie carbone de Bel à chaque niveau de l'entreprise, le Groupe a mis en place plusieurs leviers : ➤ création d'un outil pédagogique sur l'empreinte carbone du Groupe ; ➤ utilisation des temps forts financiers (business plan, budget) pour animer des feuilles de route des marques, pays, fonctions, usines ; ➤ définition et opérationnalisation d'un prix interne du carbone aligné sur les recommandations du scénario 1,5°C du GIEC. Il est établi en 2022 à 75 €/T, en 2023 à 150 €/T avec une augmentation régulière atteignant 270 €/T en 2030. Ce prix est intégré : dans l'outil <i>Bel Carbon Impact</i> ; dans les suivis de performance de la variation d'un ROC Carbone [<i>Résultat du Groupe</i> - (<i>Tonnes de CO₂ scopes 1,2,3</i> * <i>Prix interne du Carbone</i>)] au trimestre à la maille total groupe, marques et pays ; dans les prises en compte de l'impact carbone dans les projets d'innovations/rénovations et capex.
PHYSIQUE				
Approvisionnement en matières premières	Les matières premières agricoles (fruits, lait et autres matières premières laitières ou végétales) utilisées par Bel seront affectées dans leur rendement par le réchauffement climatique, engendrant des sujets de disponibilité et de qualité. Cette variabilité des matières premières pourrait engendrer une hausse des coûts pour Bel (exemple : la variabilité des conditions climatiques a un impact sur la production de l'alimentation animale).	2035	+	Le choix des matières premières agricoles qui entrent dans la composition de nos produits est un des contributeurs clés de l'empreinte carbone du Groupe. Bel met en place des actions pour augmenter la résilience de la production agricole : ➤ encourager les éleveurs à produire en local la nourriture des animaux, afin de lutter contre la déforestation importée et soutenir l'autonomie des fermes et des écosystèmes ; ➤ promouvoir des pratiques agricoles vertueuses en soutenant les éleveurs et agriculteurs dans la mise en place de pratiques agricoles régénératrices (pâturage, rotation des sols, couverts végétaux, non labour, etc) et dans le développement de l'Agroforesterie (plantation de haies champêtres, de bandes boisées...) ; ➤ accélérer le développement et la mise sur le marché de produits intégrant des protéines alternatives, en complément de ses gammes laitières historiques ; ➤ lutter contre le gaspillage alimentaire à chaque étape de la chaîne de valeur afin de valoriser au maximum chaque intrant.
PHYSIQUE				
Pénurie d'eau	La diminution de la disponibilité de l'eau dans certaines zones géographiques pourrait survenir provoquant des problématiques de stress hydrique (diminution de la qualité de l'eau, réglementation plus stricte sur l'utilisation de l'eau, difficulté accrue d'accès à l'eau). Ces risques pourraient conduire à une hausse des coûts opérationnels et des difficultés de production dans ses bassins agricoles et les sites de production Bel.	2035	+ / ++	Bel met en place des actions depuis 2008 pour réduire ses prélèvements en eau dans les usines en priorisant les sites selon leur stress hydrique : ➤ le programme d'amélioration <i>Wasabel</i> permet à chaque site de production de suivre ses prélèvements en eau et d'établir des plans d'action pour leur réduction ; ➤ l'outil <i>Water Risk Filter</i> de WWF France permet de donner une idée du stress hydrique par bassin hydraulique ; ➤ des projets de récupération et de réutilisation de l'eau sont en étude (en France, le Groupe étudie la possibilité de récupérer l'eau extraite du lait au cours de la production de fromage) ; En 2023, au-delà de la prise en compte de l'empreinte eau de ses packaging grâce à l'outil <i>eQoPack</i> utilisée depuis 2021, Bel a réalisé la mesure de son empreinte Eau (voir 3.4.3 - Préserver durablement la ressource en eau) sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Le Groupe a aussi défini et présenté son ambition Eau en Comité RSE et auprès du Comité Exécutif.

ROUGE Opex / Capex

VERT Revenus

Opportunités

Catégorie	Description des risques et opportunités	Pers-pective	Impact financier potentiel	Impact sur la stratégie du Groupe
TRANSITION				
Développement de nouveaux produits	Aujourd'hui, 61,8 % de l'empreinte carbone de Bel est liée aux matières premières laitières. La stratégie du Groupe consiste à augmenter les produits non-laitiers dans son portefeuille afin d'atteindre l'équilibre de son chiffre d'affaires entre produits laitiers et non-laitiers (fruit, végétal, protéines alternatives). Cette opportunité permet de générer de nouveaux revenus provenant de produits non-laitiers à faible émission carbone, de plus, cela pourrait améliorer l'image de marque, la compétitivité, l'accès au capital, l'attraction et la rétention des employés.	2035	++	Cette stratégie consiste à réduire l'empreinte carbone de Bel, notamment sur les émissions de scope 3 et à diversifier le portefeuille produits du Groupe pour atteindre à terme, l'équilibre de son chiffre d'affaires entre le laitier et non laitier. Les travaux menés par Bel portent principalement sur deux axes : - le développement de gammes intégrant des matières premières végétales, en totalité ou en partie dans ses marques cœur comme Babybel® ou Boursin® Plant-Based ; - la recherche et le développement de gammes introduisant des protéines alternatives (partenariat stratégique avec <i>SuperBrewed</i>, <i>Standing Ovation</i>, <i>Perfect Day</i>). En parallèle, la croissance soutenue des gourdes de fruits PomPotes® et GoGo SqueeZ® contribue à réduire l'intensité carbone moyenne du portefeuille du Groupe.
TRANSITION				
Séquestration carbone	La séquestration carbone consiste à augmenter la capacité de puits carbone via des pratiques telles que la préservation des écosystèmes, le boisement et/ou la reforestation, l'agroforesterie, etc. De nombreuses entreprises et pays prendront des engagements de contribution à la neutralité carbone en 2050, ces besoins en crédits carbone vont augmenter et constitueront un enjeu stratégique dans les années à venir. La séquestration carbone devrait offrir des co-bénéfices environnementaux et sociétaux (biodiversité, santé du sol, qualité de l'eau, etc.).	2050	++	Les équipes du Groupe travaillent prioritairement à l'évitement et la réduction des émissions de GES jusqu'à l'atteinte d'un niveau d'émissions incompressibles. Des projets de séquestration carbone labellisés permettront de contribuer à la neutralité carbone sur l'ensemble de la chaîne de valeur avant 2050, en commençant par son premier périmètre de responsabilité, ses usines, d'ici 2025. Le Groupe a d'abord rejoint le 3^e Fonds Carbone Livelihoods (LCF3) lancé par Livelihoods Venture en juin 2021, et à partir de 2022-2023 de nouveaux projets de séquestration carbone ont été mis en place, offrant des typologies et des géographies diversifiées : - Dans le cadre de son partenariat avec le WWF France, le Groupe a rejoint l'initiative Nature Impact lancée au printemps 2023, premier fonds dédié à la préservation de la forêt, qui combine protection de la biodiversité et séquestration carbone. - Bel signe en 2022 un contrat de 5 ans avec l'ONG African Parks qui soutient des projets de préservation de la faune et la flore au sein des plus grands parcs naturels africains. - Dans le cadre de la charte de bonnes pratiques sylvicoles élaborée en décembre 2023 avec l'entreprise experte en biodiversité forestière Oréade et avec la contribution d'ONG comme le WWF France et Canopée, un premier contrat a été signé avec la coopérative forestière Alliance Forêt Bois pour participer à des projets de restauration des forêts dégradées, de gestion durable des peuplements forestiers, de protection de vieilles forêts et de restauration des zones humides.
PHYSIQUE				
Gestion de l'énergie	L'amélioration continue de nos usines, des centres de distribution et des bâtiments administratifs permettent de réduire la consommation d'énergie et les émissions de CO₂ grâce à des investissements ciblés et à une transition vers les énergies renouvelables. Cette opportunité permettra de réduire les coûts d'exploitation et l'empreinte carbone de Bel sur le long terme, grâce à une meilleure efficacité énergétique et à des sources d'énergie à faible impact carbone. Cette stratégie contribue à préparer Bel à l'évolution des réglementations locales et du coût de l'énergie.	2035	+ / ++	Bel a pour ambition de réduire les émissions de GES de ses sites de 75,6 % en valeur absolue entre 2017 et 2035 (validée par SBTi). Depuis les années 2000, nos équipes environnement et usine, mesurent et mettent en place des actions pour : - déployer le programme ESABEL (<i>Energy Saving At Bel</i>) depuis plus de 10 ans, qui permet à chaque site d'accéder à des bonnes pratiques, de suivre ses consommations et de définir des plans d'action pour les réduire ; - améliorer l'efficacité énergétique en investissant dans nos sites de production pour réduire leur empreinte (récupérateurs de chaleur fatale, pompes à chaleur...) ; - développer les énergies renouvelables (investissement dans la biomasse, les panneaux solaires...). En 2023, 25,11 % de l'énergie et 94,45 % de l'électricité est d'origine renouvelable.

ROUGE Opex / Capex

VERT Revenus



Plan d'action

Le Groupe s'est engagé depuis 2017 dans l'initiative SBT, initiée par le *Carbon Disclosure Project* (CDP), le *World Resources Institute* (WRI), le WWF France et le *Global Compact* des Nations unies, pour réduire ses émissions de GES sur l'ensemble de sa chaîne de valeur (scopes 1, 2 et 3).

En 2022, le Groupe a accéléré la réduction de son empreinte carbone et a adopté une trajectoire encore plus ambitieuse conforme à l'ambition de limiter le réchauffement climatique sous les + 1,5 °C. Cet engagement implique une réduction nette de 1/4 des émissions de GES de Bel, sur toute sa chaîne de valeur par rapport à 2017, en tenant compte de la croissance du Groupe :

- Réduire de - 75,6 % en valeur absolue ses émissions sur les scopes 1 et 2 d'ici à 2035 par rapport à 2017 ;
- Réduire de - 25 % en valeur absolue ses émissions sur le scope 3 d'ici à 2035 et par rapport à 2017.

Afin d'avoir un réel impact positif sur le climat et d'agir en transparence, Bel calcule ses émissions et se fixe des objectifs de réduction de son empreinte carbone en valeur absolue (ktonnes de CO₂ eq.) et en intensité (ktonnes de CO₂ eq./ktonnes produites). Ce choix permet de tenir compte des objectifs de croissance du Groupe et d'assurer une réelle baisse des émissions de GES sur le long terme.

En parallèle, le Groupe Bel s'est engagé dans l'initiative « *Race to Zero* » des Nations unies, qui rassemble des entreprises pionnières qui s'engagent à contribuer à la neutralité carbone sur l'ensemble de la chaîne de valeur avant 2050, selon l'approche suivante :

- 1) **Mesurer**, sensibiliser et piloter la performance ;
- 2) **Éviter** autant que possible les émissions de GES et la dégradation des milieux naturels qui absorbent les GES en s'engageant contre la déforestation, dans des actions de préservation de la biodiversité et de lutte contre le gaspillage alimentaire ;

- 3) **Réduire** au maximum les émissions de GES sur l'ensemble de la chaîne afin de contribuer à limiter le réchauffement climatique sous les + 1,5 °C ;
- 4) **Séquestrer** les émissions résiduelles grâce à la mise en place de projets de séquestration carbone à impact environnemental, social et économique positifs, pour contribuer à la neutralité carbone des sites de production en 2025 et d'ici à 2050 de l'ensemble de la chaîne de valeur.

3.4.2.1 Mesurer, sensibiliser et piloter la performance

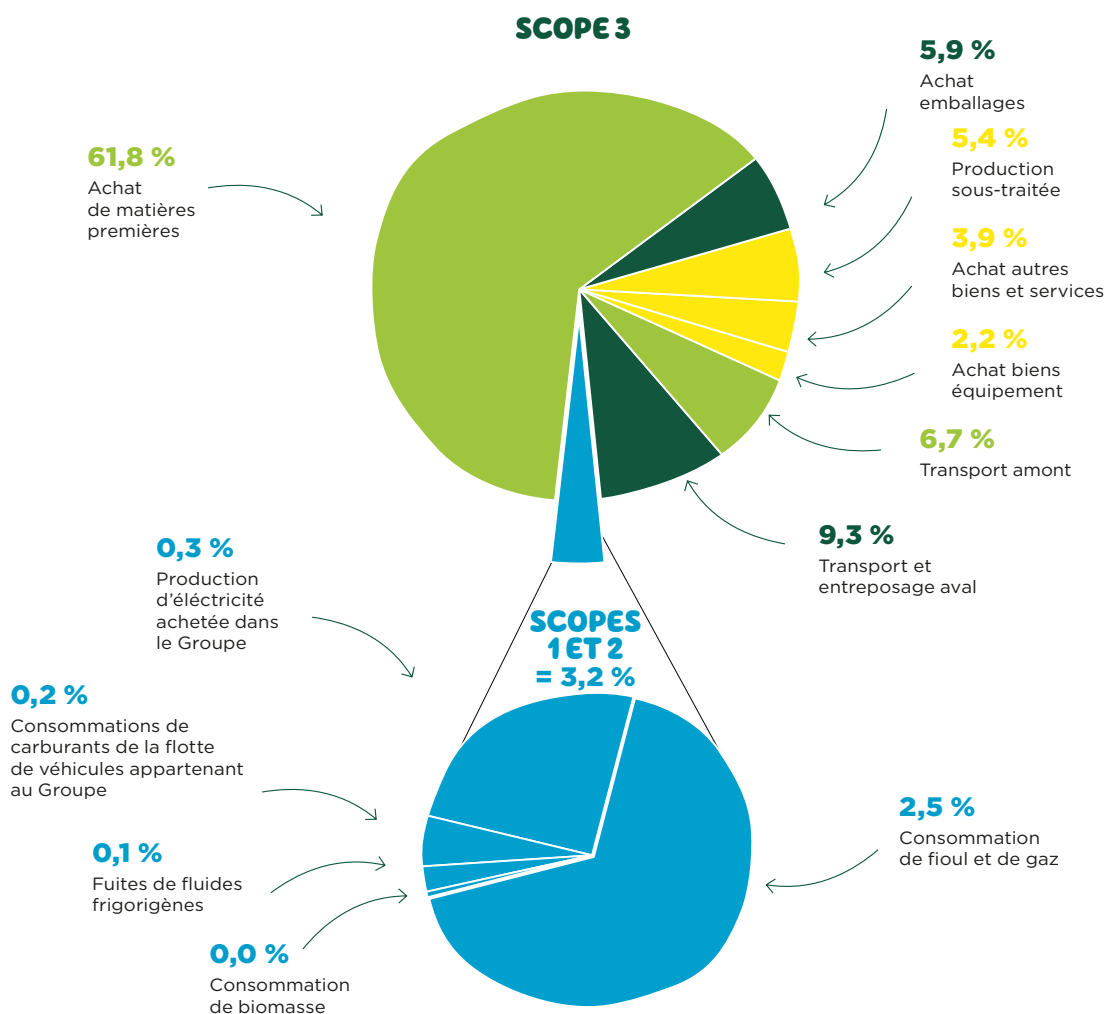
| Aperçu du bilan carbone global de Bel

Depuis la réalisation de son premier bilan carbone en 2017, le Groupe Bel utilise, sur conseil des experts internes et externes, la méthodologie dite des « matières utiles » qui consiste à appliquer l'essentiel du poids du carbone sur les matières grasses et protéiques (celles valorisées pour la production fromagère). Quelques années plus tard, le *Dairy PEF* européen recommande d'appliquer la méthodologie dite des « extraits secs » qui alloue à davantage de composants du lait la valeur du carbone (matières grasses, matières protéiques, lactosérum, etc.). Dans un souci de cohérence et comparabilité, le Groupe Bel décide en 2023 d'utiliser désormais pour son calcul de bilan carbone des matières premières laitières la méthodologie des « extraits secs ». Ainsi, le Groupe a recalculé son empreinte carbone pour les années 2017 et à partir de 2021 selon cette nouvelle méthodologie tout en conservant les mêmes objectifs de trajectoire SBTi validés en 2022.

Les émissions du Groupe pour l'année 2022⁽¹⁾ sont estimées à 4 millions de tonnes d'équivalent CO₂, soit 6,4 tonnes de CO₂ émises pour 1 tonne de produit vendu, ou 1,1 tonnes de CO₂ émises pour 1 000 euros de chiffre d'affaires (voir chapitre 5.3 - Examen de la situation financière et du résultat). Sur l'ensemble de la chaîne de valeur, les principales origines d'émission sont les matières premières, le transport, les emballages et la sous-traitance.

(1) Le bilan carbone du scope 3 étant établi avec un an d'écart, seule la performance 2022 peut être présentée pour l'année 2023.

Bilan carbone du Groupe par origine d'émission



| Déploiement d'outils de mesure pour aider à la décision

En 2023, Bel anime sa politique et son ambition climat, au sein de sa stratégie *BeLowCarbon*, en associant un de ses indicateurs stratégiques à l'ambition carbone du Groupe (voir chapitre 3.1.1 - Un modèle d'affaires positif), en déployant un outil de mesure, en sensibilisant les collaborateurs à ce sujet et en l'intégrant dans chacune des décisions du Groupe.



Ainsi au-delà du Bilan Carbone annuel, le Groupe a développé plusieurs outils d'aide à la décision pour mieux évaluer les impacts climatiques des projets et permettre aux collaborateurs de prendre des décisions éclairées en matière de carbone :

- un outil pédagogique, le Bel Carbon Impact, qui offre une vision consolidée et analytique de l'empreinte carbone du Groupe dans tous ses marchés, marques, segments, et produits et permet de suivre les émissions carbone du Groupe mensuellement sur l'ensemble de la chaîne de valeur ;
- des outils d'aide à la décision qui permettent aux collaborateurs de choisir les meilleures solutions pour les innovations et rénovations produits, par exemple en simulant des scénarios de recettes ou d'emballages (eQoPack) ;
- l'outil *SC CO₂ emissions calculator* permet lui de mesurer l'empreinte carbone du transport et du stockage des produits finis en aval, et a été développé dans la continuité du projet mis en place avec FRET 21 permettant de simuler l'impact carbone des différents flux.

Par ailleurs, dans le cadre du plan stratégique du Groupe, Bel a réalisé des plans de transition spécifiques à chacune des marques et maillons importants de la chaîne de valeur (amont laitier, transport, emballages). Ces plans ont un double objectif : ils permettent aux équipes concernées d'obtenir une meilleure visibilité des émissions de leur périmètre d'action (à l'échelle d'une usine, ou d'une marque par exemple) ; et permettent l'opérationnalisation du plan de transition de Bel dans le cadre d'un exercice stratégique financier. Les résultats du plan stratégique carbone ont été présentés au Comité exécutif et partagés au Conseil d'administration.

| Sensibilisation des parties prenantes externes

Bel construit sa stratégie carbone avec pour ambition d'avoir un impact positif sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, cela nécessite de mobiliser l'ensemble des acteurs. Le Groupe mène des actions de sensibilisation à destination de ses parties prenantes externes et encourage la co-construction de plans d'action pour mutualiser les efforts avec ses partenaires :

- en travaillant avec le WWF France depuis plus de 10 ans pour réduire l'impact environnemental lié à l'amont laitier (voir chapitre 3.5.2 - Agir pour un amont laitier durable) ;
- en échangeant avec les producteurs partenaires et ses fournisseurs pour les accompagner dans leur transition (voir chapitre 3.2.2 - Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs et partenaires) ;
- en construisant des stratégies communes de réduction de GES avec ses clients (voir chapitre 3.2.3 - Être un partenaire clé et engagé pour ses clients) ;

- en publiant en toute transparence sa trajectoire climat par le biais de cette DPEF, et de publications réalisées au niveau Groupe telles que la *scorecard* RSE (voir chapitre 3.10 - *Scorecard* RSE), ou le *Group Sustainability-Linked Financing Framework*⁽¹⁾ (voir chapitre 3.2.5 - Promouvoir des pratiques de financement responsables auprès des investisseurs), ainsi que la plateforme OpenClimat⁽²⁾ accessible notamment pour les consommateurs (voir chapitre 3.2.3 - Être un partenaire clé et engagé pour ses clients).

| Sensibilisation des collaborateurs

Bel est convaincu de la nécessité de mobiliser l'ensemble des collaborateurs sur ce sujet clé pour le Groupe. Bel a pris l'engagement de former le plus de collaborateurs possible au changement climatique via La Fresque du Climat, et ce, à tous les niveaux de l'entreprise, dans le cadre du programme *Actors for Good*. En 2023, 2 758 collaborateurs ont été formés, soit près de 4 100 collaborateurs du Groupe formés à La Fresque du Climat depuis 2021 (voir paragraphe 3.2.1.5 - *Believe* : permettre aux collaborateurs de s'engager sur des sujets à impact positif).

Enfin, Bel a intégré la réduction de l'empreinte carbone sur les scopes 1 et 2 dans les objectifs bonus de l'ensemble des collaborateurs éligibles (voir paragraphe 3.2.1.2 - *Be Well*, se sentir valorisé dans un environnement sûr, avec une rémunération et des avantages équitables).

3.4.2.2 Éviter les émissions de gaz à effets de serre

Convaincu que le meilleur impact est celui qu'on ne génère pas, l'action prioritaire est d'éviter de générer des émissions de GES, ou d'altérer des milieux naturels qui séquestrent du carbone. C'est pourquoi Bel s'engage à :

- promouvoir une alimentation équilibrée entre le laitier et le végétal, et proposer ainsi des alternatives moins émettrices de GES (voir chapitre 3.5.4 - Recourir aux matières premières végétales dans un cadre rigoureux) ;
- lutter contre le gaspillage alimentaire pour éviter non seulement les émissions liées à une production inutile, et celles liées à la destruction des produits gaspillés (voir chapitre 3.6.1 - Lutter contre le gaspillage alimentaire) ;
- optimiser la fin de vie des produits (voir chapitre 3.6.2 - Concevoir des emballages responsables) ;
- lutter contre la déforestation et préserver la biodiversité, évitant ainsi la dégradation d'une des principales solutions à l'absorption des émissions de GES à l'échelle mondiale (voir chapitre 3.4.4 - Préserver la biodiversité et les écosystèmes naturels).

(1) Le Groupe - Publications (groupe-bel.com).

(2) Bel | OpenClimat : données, démarche et actions climat.

3.4.2.3 Réduire les émissions des GES sur toute sa chaîne de valeur

Par rapport à 2017, sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, les émissions de GES sont en réduction de - 9% en valeur absolue et - 20 %⁽¹⁾ en intensité, principalement expliqué par le déploiement de plans d'action sur l'amont laitier pour le rendre plus durable, reposant sur des diagnostics carbone réalisés au niveau des fermes, ainsi que l'accélération du développement de produits à base de matières premières végétales.

| Réduire les émissions de GES des scopes 1 et 2

Les scopes 1 et 2 de Bel représentent 3,2 % (respectivement 2,9 % et 0,3 %) du total des émissions de GES du Groupe. En 2023, l'empreinte carbone du Groupe⁽²⁾ sur les scopes 1 et 2 représente en valeur absolue 115 947 tonnes d'équivalent CO₂ ou 185 kilogrammes d'équivalent CO₂ par tonne produite en intensité, réparti comme suit :

- scope 1: 103 590 tonnes d'équivalent CO₂;
- scope 2: 12 357 tonnes d'équivalent CO₂.

Évolution des émissions de gaz à effet de serre des scopes 1 & 2



Bilan des émissions des GES des scopes 1 et 2

Les émissions de GES des sites industriels du Groupe sont principalement liées aux processus de fabrication des différents produits et au mix énergétique utilisé. De manière plus marginale, les fuites de fluides frigorigènes ainsi que les consommations de carburants de la flotte de véhicules appartenant au Groupe contribuent également à émettre des GES.

Le Groupe travaille sur ces différentes sources d'émissions pour diminuer l'intensité carbone de sa production jusqu'à atteindre un seuil d'émissions incompressibles compatibles avec la trajectoire + 1,5°C d'ici 2035 et contribuera à la neutralité carbone de ses scopes 1 & 2 dès 2025 en investissement également dans des projets de séquestration (voir paragraphe 3.4.2.4 - Séquestrer les émissions résiduelles en protégeant les écosystèmes).

Réduction des consommations énergétiques des sites industriels

La consommation énergétique du Groupe est de 465 765 MWh, et son intensité énergétique ramenée au chiffre d'affaires (voir

chapitre 5.3 - Examen de la situation financière et du résultat) des activités à fort impact climatique⁽³⁾ est de 0,1 MWh/K€.

Le Groupe a développé le programme EsaBel (*Energy Saving at Bel*), qui permet à chaque site de disposer d'un recueil de bonnes pratiques et de bâtir des plans d'action pour réduire leurs consommations. De plus, 17 sites industriels du Groupe ont mis en place un système de management de l'environnement certifié ISO 14001.

Une part des 10 millions d'euros investis pour réduire l'empreinte environnementale des sites de production en 2023 est dédiée à cette réduction, via de multiples projets d'amélioration continue développés sur site, ou l'installation en 2023 d'une pompe à chaleur en Mayenne par exemple.

Ces investissements de pompes à chaleur sont considérés dans le cadre du calcul du ratio de Capex verts de la Taxonomie Européenne (voir chapitre 3.8 - Application de la Taxonomie Verte Européenne aux activités de Bel).

Conscient que la réduction des consommations énergétiques passe aussi par une meilleure sensibilisation, Bel a déployé un programme de sensibilisation à la sobriété énergétique dans ses usines en 2023.

(1) Les émissions de GES du Groupe ont été recalculées du fait d'un changement de méthodologie permettant de prendre en compte de manière plus précise l'impact des matières premières laitières (voir paragraphe 3.4.2.1 - Mesurer, sensibiliser et piloter la performance).

(2) Conformément à la méthodologie détaillée dans le chapitre 3.9 - Note méthodologique, le Groupe est tenu de rapporter ses émissions de carbone scope 1 et 2 pour l'ensemble de ses opérations propres, correspondant au périmètre de consolidation financier (consolidé à 100 %). Les investissements minoritaires ne sont donc pas inclus dans le périmètre de calcul des scopes 1 et 2 du Groupe.

(3) Les activités de Bel (code Nace C.) sont considérées dans un secteur à fort impact climatique, d'après le Règlement (UE) 2019/2088.



Consommation énergétiques des sites industriels	2021	2022	2023
Consommation d'électricité (en MWH)			
Électricité non certifiée d'origine renouvelable	83 780	30 924	15 756
Électricité d'origine renouvelable	195 648	256 857	267 894
Total électricité	279 428	287 781	283 651
<i>Dont électricité renouvelable</i>	<i>70 %</i>	<i>89 %</i>	<i>94 %</i>
Consommation de produits pétroliers, gaz et biomasse pour la production de chaleur et divers (en MWh PCI)			
Produits pétroliers et gaz	435 012	386 350	348 808
Biomasse et biogaz	74 469	97 939	116 957
Combustion en poste fixe	509 482	484 289	465 765
<i>Dont biomasse et biogaz</i>	<i>15 %</i>	<i>20 %</i>	<i>25 %</i>
Consommations d'énergie tous produits B-to-C et B-to-B (en MWh/tonne produite)			
Électricité	0,45	0,45	0,45
Produits pétroliers et gaz	0,70	0,61	0,55
Biomasse	0,12	0,15	0,19

Accélérer la transition vers les énergies d'origine renouvelable

En plus de la réduction de la consommation énergétique, le Groupe vise à développer l'utilisation d'énergies propres telles que les énergies renouvelables.

Au niveau Groupe, 25,1 % des énergies utilisées sont issues d'origines renouvelables.

Le Groupe Bel dispose ainsi de quatre chaudières biomasse qui représentent aujourd'hui 25 % de la consommation d'énergie pour sa production de chaleur. En 2023, Bel a installé une nouvelle chaudière biomasse sur le site de Tanger, et un autre projet est en cours d'étude.

Ces investissements de chaudières biomasse sont considérés dans le cadre du calcul du ratio de Capex verts de la Taxonomie

Européenne (voir chapitre 3.8 - Application de la Taxonomie Verte Européenne aux activités de Bel).

De plus, deux sites Bel sont pourvus de capteurs photovoltaïques au Vietnam et aux Açores, et le Groupe a établi une feuille de route afin de déployer d'autres projets sur d'autres sites dans les années à venir.

Enfin, un plan de conversion des usines à l'achat d'énergies renouvelables est en cours de déploiement. Ainsi en 2023, les sites en Egypte et au Canada ont adopté un système d'approvisionnement en électricité renouvelable. Ces nouvelles conversions, s'additionnant aux sites déjà convertis les années précédentes, permettent d'atteindre 94 % d'électricité de la consommation totale du Groupe en électricité provenant d'origine renouvelable.

Indicateur clé de performance retenu

Les objectifs de Bel	KPI	2017	2021	2022	2023	Évolution 2017-2023	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Réduire les émissions de GES sur les scopes 1 et 2	Emissions de GES scopes 1 et 2 vs 2017 (valeur absolue en ktonnes CO ₂) ^(a)	179	164	128	115	- 35 %	-34 % ^(b)		-55 % ^(b)
Contribuer à la neutralité carbone sur les scopes 1 et 2	Émissions de GES scopes 1 et 2 nettes après séquestration (valeur absolue en ktonnes CO ₂)	179	164	128	115		0		

(a) Indicateurs faisant l'objet du rapport d'assurance raisonnable.

(b) Cet objectif de réduction nette d'un quart des émissions de GES de Bel, sur toute sa chaîne de valeur par rapport à 2017 est aligné avec le scénario de réduction +1,5°C, validé par SBT, et a pour objectif de réduire de -75 % en valeur absolue ses émissions sur les scopes 1 et 2 d'ici à 2035, et de réduire de -25 % en valeur absolue ses émissions sur le scope 3 d'ici à 2035 et par rapport à 2017.

| Réduire les émissions de GES sur le scope 3

Le scope 3 de Bel représente plus de 96,8 % du total des émissions de GES du Groupe, soit 3,9 MtCO₂ en baisse de -9% vs. 2017 en valeur absolue.

Matières premières : 61,8 %

Étant donné l'impact majeur des matières premières agricoles sur le bilan carbone global du Groupe (61,8 %), la réduction des émissions de GES liées à ce poste est déterminante dans l'atteinte des objectifs validés par SBTi.

Conscient de sa responsabilité et de l'impact de la production laitière sur l'environnement, le Groupe a donc fait de son engagement pour une filière laitière durable un axe prioritaire de sa stratégie :

- Depuis 2012, Bel s'inscrit dans un partenariat avec le WWF France dans le but de réduire les impacts environnementaux liés à la production laitière, y compris les émissions de GES (voir chapitre 3.5.2 - Agir pour un amont laitier durable) ;
- Bel utilise plusieurs outils reconnus nationalement (*CAP'2ER*, *Cool Farm Tool*, etc.) pour mesurer l'impact environnemental des fermes laitières. Ces outils ont permis de mieux mesurer l'empreinte du Groupe et d'identifier les leviers de réduction à proposer aux producteurs de lait dans 84 % des fermes partenaires. En créant une discussion privilégiée avec l'éleveur sur les origines de l'impact environnemental, ces outils permettent également d'accompagner la transformation de ses fournisseurs ;
- En 2023, Bel a mis en place un programme pilote en France et déploie en Slovaquie avec l'entreprise DSM, une solution permettant de réduire les émissions de méthane des vaches par le biais de leur alimentation. (voir chapitre 3.5.2 - Agir pour un amont laitier durable).

Par ailleurs, l'accélération du positionnement du Groupe sur le segment du fruit et du végétal, dont l'impact carbone est moindre, contribue aux objectifs globaux de réduction des émissions de GES sur toute la chaîne de valeur. À titre d'exemple :

- une analyse de cycle de vie réalisée en 2021 avec l'agence conseil Quantis a démontré que certains produits végétaux de la marque Nurishh® ont un impact carbone quatre fois moindre que leur équivalent laitier ;
 - l'intensité carbone de l'ingrédient pomme comparée à un ingrédient fromage peut avoir un impact jusqu'à 10 fois moindre (source Agribalyse).
- Par rapport à 2017, les émissions de GES liées aux matières premières sont en réduction de - 604 KtCO₂ soit - 20 % en valeur absolue.

Transport/Distribution : 16 %

Le Groupe optimise les étapes de transport de ses matières premières et de ses produits finis pour réduire non seulement

ses émissions de GES, mais aussi d'autres nuisances (congestion routière, bruit, etc.). Le schéma d'implantation de ses sites ainsi que ses flux logistiques permettent de réduire les distances amont (de lait liquide notamment) et aval (au plus proche des marchés de consommation).

Dans tous ses pays d'implantation, Bel travaille avec ses prestataires logistiques pour réduire le kilométrage à vide, optimiser les flux de transport, et optimiser le remplissage des camions et des containers. En 2023, le Groupe a notamment accentué la densité des palettes pour certains produits à destination des États-Unis. Cette optimisation a conduit à une augmentation de 15 % de la densité des palettes pour le Boursin®, de 30 % pour les Babybel® et de 24 % pour La Vache qui rit®, contribuant ainsi à éviter l'émission de 332 tonnes de CO₂ au cours de l'année en réduisant le nombre de transports nécessaires.

Depuis 2020, Bel est partenaire du programme FRET 21 en France, une initiative multipartite qui permet de piloter la réduction des émissions de GES provenant du transport aval en utilisant différents leviers, en particulier le transport multimodal, le taux de remplissage et des carburants verts. En 2023, Bel a augmenté le nombre de camions roulant au B100 (bio diesel) en France, entraînant alors une réduction de 178 tonnes de CO₂.

En 2023, le Groupe a reçu un prix dans le cadre du programme *Lean & Green* dans deux de ses géographies : au Portugal, pour avoir réduit de 20 % ses émissions de carbone liées au transport par rapport à 2020, notamment grâce à des projets de méga-camions, ainsi qu'à l'optimisation du réseau logistique ; et en Espagne, pour avoir réduit de 20 % ses émissions de carbone depuis 2019 grâce au renouvellement de la flotte de camions et l'achat d'énergie certifiée d'origine renouvelable. Le Groupe continue dans cette voie et a lancé en novembre 2023 en Espagne un projet d'utilisation de carburant HVO, permettant de réduire de 80 % les émissions de CO₂ par rapport à un carburant diesel, évitant ainsi en moyenne 255 tonnes de CO₂ par an.

En 2023, Bel a également choisi de privilégier les circuits courts sur sa chaîne d'approvisionnement pour en limiter l'impact environnemental, en resourçant les ingrédients du Boursin® à une échelle plus locale. Le Groupe s'est fixé pour objectif de déployer cette mesure en 2024, en partenariat avec la coopérative Agropur.

- Par rapport à 2017, les émissions de GES liées au transport ont augmenté de 72 KtCO₂, corrélés pour le transport amont comme pour le transport aval, à l'augmentation de la production. Les plans d'action déployés notamment sur le transport aval permettent de contenir une hausse d'intensité de 3%.



Emballages : 5,9 %

Le Groupe a défini une politique « Portions durables » visant à réduire l'impact environnemental lié à leur utilisation (voir chapitre 3.6 - Concevoir des portions durables).

- Par rapport à 2017, les émissions de GES liées aux emballages sont en hausse de 71 KtCO₂, liés à la fois à l'augmentation de la production et aussi à une hausse de 15 % en intensité.

Réduire l'empreinte du scope 3	2017 ^(b)	2021 ^(b)	2022 ^(a)	Évolution 2017-2022
Émissions de GES sur le scope 3 (valeur absolue en ktonnes CO ₂)	4 278	3 836	3 908	-9 %
Émissions de GES sur le scope 3 (T éq. CO ₂ /tonne produite)	7,6	6,2	6,1	-19 %

(a) Le bilan carbone du scope 3 étant établi avec un an d'écart, seule la performance 2022 peut être présentée pour cet indicateur.

(b) Les émissions passées du Groupe ont été recalculées en 2022 pour refléter les évolutions méthodologiques afin de conserver un périmètre comparable entre 2017 et 2021, comme demandé dans le cadre du SBTi.

3.4.2.4 Séquestrer les émissions résiduelles en protégeant les écosystèmes

Développer des projets terrain ayant un impact positif sur le carbone, la biodiversité et les territoires

Les équipes du Groupe travaillent prioritairement à la réduction des émissions de GES, jusqu'à l'atteinte d'un niveau incompressible d'émissions. Bel cherche à séquestrer ses émissions incompressibles pour contribuer à la neutralité carbone de l'ensemble de la chaîne de valeur avant 2050, en commençant par son premier périmètre de responsabilité, ses usines, d'ici à 2025.

Dans le choix des projets, Bel a la volonté de soutenir des projets aux impacts positifs multiples, en termes de séquestration du carbone, mais aussi de biodiversité, de préservation de la ressource en eau, de création de valeur économique et de dynamique sociale locale. Ces actions ont lieu dans des géographies différentes, selon les typologies de projets (agroforesterie, conservation ou restauration de forêts, etc.). Afin de garantir la transparence et la crédibilité de ces projets, les actions sont labellisées et menées avec le soutien de partenaires experts (ONG, coopératives forestières...).

Depuis 2021, plusieurs partenariats ont déjà été mis en place :

- le Groupe a d'abord rejoint le 3^e Fonds Carbone Livelihoods (LCF3) lancé par Livelihoods Venture en juin 2021, aux côtés de 13 entreprises et investisseurs financiers. Son objectif est de soutenir les communautés rurales dans leurs efforts pour préserver ou restaurer leurs écosystèmes naturels et améliorer leurs moyens de subsistance via des pratiques agricoles durables notamment d'agroforesterie ;
- le Groupe a également signé en 2022 un contrat de 5 ans avec l'ONG African Parks qui soutient des projets de préservation de la faune et la flore au sein des plus grands parcs naturels africains. Les investissements de Bel sont dédiés à la préservation du parc Chinko situé en République centrafricaine, un trésor de biodiversité. Grâce aux actions menées avec les populations locales notamment sur la gestion des flux de transhumance et les pratiques agricoles, la déforestation est évitée permettant à la biodiversité de prospérer ;
- dans le cadre de son partenariat avec le WWF France, le Groupe a rejoint l'initiative Nature Impact lancée au printemps 2023, premier fonds dédié à la préservation de la forêt, basé sur la logique des Paiements de pratiques

bénéficiant aux Services Écosystémiques (PSE), et qui combine protection de la biodiversité et séquestration carbone.

Promouvoir des pratiques forestières respectueuses

Afin de promouvoir des pratiques forestières les plus respectueuses de la biodiversité, le Groupe Bel a élaboré une charte de bonnes pratiques sylvicoles en décembre 2023 avec l'entreprise d'expertise en biodiversité forestière Oréade et également avec la contribution d'ONGs comme le WWF France et Canopée. Cette charte, basée sur les principes de la labellisation FSC, s'aligne sur plusieurs pratiques essentielles :

- favoriser la régénération naturelle et limiter la plantation à des enrichissements localisés avec des essences autochtones pour les peuplements résineux ;
- encourager la régénération naturelle et l'enrichissement avec des essences autochtones diversifiées pour les peuplements feuillus ou mixtes ;
- éviter le dessouchage, privilégier le broyage des résidus et limiter les préparations du sol en plein lors des projets de plantation pour réduire les pertes de carbone du sol ;
- favoriser les sylvicultures permettant le stockage et la séquestration du carbone à long terme en forêt.

Bel a pour volonté de contractualiser avec plusieurs acteurs forestiers capables de mettre en place ces pratiques. Dans ce cadre, un premier contrat a été signé avec la coopérative forestière Alliance Forêt Bois pour participer à des projets de restauration des forêts dégradées, de gestion durable des peuplements forestiers, de protection de vieilles forêts et de restauration des zones humides. Ces projets visent à améliorer la séquestration du carbone, la biodiversité et les fonctionnements écologiques.

Les tourbières, un trésor de biodiversité clé dans la séquestration du carbone

Les tourbières, alliées de la nature, captent naturellement de grandes quantités de carbone, préservent la ressource en eau et abritent une biodiversité unique. En l'absence d'oxygène dans ce milieu humide, le carbone capturé lors de la photosynthèse est stocké dans les sols sous forme de tourbe, évitant ainsi son rejet dans l'atmosphère. Ces zones, qui ne représentent que 3 % des terres émergées, stockent environ un tiers du carbone des sols, soit le double de toutes les forêts mondiales réunies. Chaque année, la destruction des tourbières est responsable de 5 à 10 % des émissions de CO₂ d'origines humaines.

Le Jura, berceau du Groupe Bel, abrite deux usines emblématiques à Lons-le-Saunier et à Dole, fournissant les célèbres portions du groupe (Vache qui rit, Apéricube). Ce massif franco-suisse est l'un des endroits les plus riches en tourbières en Europe occidentale, avec 495 tourbières (5321 ha) répertoriées, dont une grande partie nécessite une

restauration. En partenariat avec le Conservatoire des Espaces Naturels Franche-Comté et les Établissements Publics d'Aménagement et de Gestion de l'Eau Haut-Doubs Haute-Loue et Doubs-Dessoubre, le Groupe Bel a initié un partenariat novateur en fin 2023 pour accélérer la réhabilitation et la préservation de plus de 40 tourbières dans le Jura.

Indicateur clé de performance retenu

Les objectifs de Bel	KPI	2017 (b)	2021 (b)	2022 (a)	Évolution 2017-2022	Objectif 2025	Avan- cement	Objectif 2030
Réduire l'empreinte carbone globale du Groupe pour répondre aux ambitions de l'Accord de Paris^(a)	Bilan carbone global (valeur absolue en ktonnes CO ₂)	4 457	4 001	4 036	- 9 %	-12 % ^(c)		-20 % ^(c)
Réduire les émissions de GES sur les scopes 1 et 2	Bilan carbone global (T équ. CO ₂ /tonne produite)	8,0	6,5	6,4	-20 %			

(a) Scopes 1,2 et 3. Le bilan carbone du scope 3 étant établi avec un an d'écart, seule la performance 2021 peut être présentée pour cet indicateur.

(b) Les émissions passées du Groupe ont été recalculées en 2022 pour refléter les évolutions de méthodologie afin de conserver un périmètre comparable entre 2017, comme demandé dans le cadre du SBTi.

(c) Cet objectif de réduction nette d'1/4 des émissions de GES de Bel, sur toute sa chaîne de valeur par rapport à 2017 est aligné avec le scénario de réduction 1,5 °C, validé par SBTi, et a pour objectif de réduire de - 75 % en valeur absolue ses émissions sur les scopes 1 et 2 d'ici à 2035, et de réduire de - 25 % en valeur absolue ses émissions sur le scope 3 d'ici à 2035 et par rapport à 2017.

3.4.3 Préserver durablement la ressource en eau

Définition de l'enjeu et du risque

La raréfaction de la ressource en eau affecte plus de 40 % de la population mondiale⁽¹⁾ : une proportion inquiétante qui risque de s'aggraver en raison de la hausse des températures mondiales. Bel est particulièrement concerné du fait de son fort impact à travers la production animale et végétale et du risque important lié à sa dépendance envers ces productions. Par exemple, d'après l'outil du *Water Risk Filter*⁽²⁾ développé par le WWF France, 66 % des usines du Groupe se situeraient dans une zone de vulnérabilité hydrique.

Au-delà de la disponibilité de la ressource, la qualité de l'eau est également considérée comme un indicateur important à considérer dans l'analyse de l'empreinte eau du Groupe. Elle constitue un risque financier matériel pour le Groupe, pouvant générer différentes formes de pollutions sur l'ensemble de la chaîne de valeur, notamment liées aux excès d'azote et de phosphore dans l'eau, susceptibles de perturber les cycles biogéochimiques.

Cet enjeu s'inscrit dans l'objectif de l'ONU de garantir un accès universel à l'eau pour tous d'ici à 2030, à l'assainissement et d'assurer une gestion durable des ressources en eau. Pour participer à cet effort collectif indispensable, et limiter les risques de rareté et de dégradation de la qualité de l'eau, Bel cherche à réduire les prélèvements d'eau nécessaires à ses activités et à améliorer la qualité de ses rejets, à travers notamment l'utilisation de technologies performantes. Plus en

amont de sa chaîne de valeur, Bel cherche aussi des solutions pour renforcer la résilience des exploitations laitières face à la raréfaction de la ressource en eau dans certains bassins laitiers, engendrée par le changement climatique (voir chapitre 3.5.2 - Agir pour un amont laitier durable) et à réduire et optimiser la gestion de l'eau des vergers.

Politiques

Depuis 2023, l'ambition et les objectifs du Groupe sur les sujets relatifs à l'eau englobent non seulement les usines (déjà incluses dans la stratégie environnementale du Groupe), mais aussi l'ensemble du reste de sa chaîne de valeur. Ainsi, les équipes de Bel ont travaillé, après avoir consulté des experts interne et externe, sur une ambition globale autour de quatre axes clés : mesurer l'impact du Groupe sur la ressource en eau et définir des objectifs par site, éviter et réduire les prélèvements d'eau de l'ensemble de la chaîne de valeur, protéger et régénérer les milieux naturels, construire la résilience du Groupe et de l'ensemble de la chaîne de valeur.

Gouvernance

Conscient de l'importance d'une gestion durable de la ressource en eau, Bel a créé en 2023 un Comité eau chargé de piloter la réduction de l'empreinte eau du Groupe sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Un Comité Risque eau existe également afin de piloter spécifiquement les risques liés au sujet tout au long de l'année.

(1) Source : objectifs de développement durable de l'ONU.

(2) Source : WWF Water Risk Filter.

Plan d'action

Le Groupe Bel met en place des plans d'action pour améliorer son impact sur la ressource en eau en s'inspirant de l'approche déployée pour son plan climat :

- 1) **Mesurer** l'impact du Groupe sur la ressource en eau sur l'ensemble de sa chaîne de valeur ;
- 2) **Éviter et réduire** les prélèvements d'eau de l'ensemble de la chaîne de valeur ;
- 3) **Protéger** les milieux naturels des rejets de l'ensemble de la chaîne de valeur ;
- 4) **Construire** la résilience du Groupe et de l'ensemble de la chaîne de valeur.

3.4.3.1 Mesurer l'impact du Groupe sur la ressource en eau sur l'ensemble de sa chaîne de valeur

Dans le cadre de la définition de son ambition eau, le Groupe a réalisé en 2023 son « bilan empreinte eau » couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur, à l'image d'un bilan carbone. Ainsi, sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, le Groupe a travaillé en partenariat avec Quantis pour collecter les données liées à la quantité (la consommation d'eau, le prélèvement en eau douce et le prélèvement d'eau douce pondéré au stress hydrique) et à la qualité de l'eau (eutrophisation marine, eutrophisation d'eau douce, écotoxicité). Tous ces indicateurs montrent que le scope 3 représente de loin l'impact le plus significatif de l'empreinte (entre 90 % à 99 % de l'impact total). Les premières analyses

révèlent que les activités liées aux fruits ont en intensité un plus fort impact sur la ressource en eau que les activités laitières, en raison des besoins d'irrigation pour les exploitations en France et aux États-Unis.

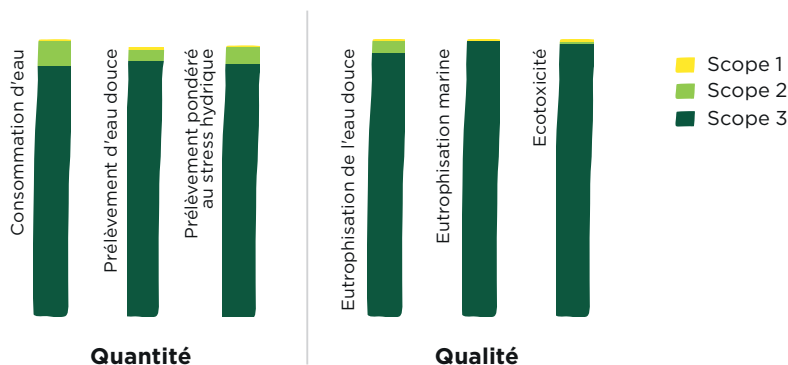
En termes de quantité, l'analyse fait apparaître que le Groupe consomme trois fois moins d'eau qu'il n'en prélève. De plus, il apparaît que plusieurs bassins de productions sont situés dans des pays à fort stress hydrique comme l'Iran, l'Égypte ou encore l'Espagne d'où un indicateur de prélèvement pondéré au stress hydrique huit fois plus élevé que celui de la consommation.

En ce qui concerne les indicateurs liés à la qualité de l'eau, Bel concentre son attention sur les pollutions causées par l'excès d'azote issus des effluents des animaux, ainsi que par le phosphore issu principalement du processus de raffinage de la production d'huile de palme.

Cette mesure de l'empreinte eau permet au Groupe de mieux comprendre les domaines nécessitant des actions et des engagements. La réduction de cette empreinte sera définie à l'échelle locale, étant donné que les enjeux et impacts diffèrent d'un site à l'autre, alignée à la méthodologie de l'initiative SBTN *Science Based Targets Network* (voir chapitre 3.4.4 - Préserver la biodiversité et les écosystèmes naturels) en commençant par un pilote mené sur le site de Pacy.

Fort de son retour d'expérience sur le climat, Bel souhaite à terme dupliquer l'approche dont la mise en place d'un outil « *Bel Water Impact Tool* » pour permettre à l'ensemble des collaborateurs d'agir sur la réduction de l'empreinte eau dans leurs métiers.

Empreinte eau du Groupe sur l'ensemble de sa chaîne de valeur



3.4.3.2 Éviter et réduire les prélèvements d'eau de l'ensemble de la chaîne de valeur

| Dans les usines du Groupe

Le programme d'amélioration continue « *WasaBel* » (*Water Saving at Bel*) permet à chaque site de disposer d'un recueil de bonnes pratiques, de suivre ses prélèvements et de bâtir des plans d'action pour les réduire dans une logique d'amélioration continue. Le Groupe s'assure qu'aucune de ses activités ne prélève plus que le quota alloué afin de garantir une répartition équitable des ressources en eau. En 2023, le Groupe a identifié plusieurs leviers d'action, tels que la récupération des eaux issues de matières laitières, la réutilisation des eaux sorties de stations d'épuration après traitement, ou encore la réduction des consommations d'eau au moment du nettoyage.

En 2023, le Groupe harmonise sa méthodologie de calcul entre les territoires laitiers et fruitiers et se fixe un nouvel objectif de réduction ambitieux pour l'ensemble de ses usines. Le Groupe se fixe ainsi pour objectif de réduire ses prélèvements en eau de 45% par rapport à 2017, à l'horizon 2035.

Ainsi en 2023, les prélèvements d'eau sont en diminution par rapport à 2017 (-2,3 %), et atteignent 6,84 m³ par tonne produite en 2023. L'intensité des prélèvements en eau des usines du Groupe, ramenée au chiffre d'affaires (voir chapitre 5.3 - Examen de la situation financière et du résultat) des activités à fort impact climatique⁽¹⁾ est de 1,2 m³ par milliers d'euros de chiffres d'affaire.

(1) Les activités de Bel (code Nace C.) sont considérées dans un secteur à fort impact climatique, d'après le Règlement (UE) 2019/2088.

| Sur le reste de la chaîne de valeur

Sur le reste de la chaîne de valeur, le Groupe cherche aussi à réduire ses consommations d'eau, notamment en développant la production de produits végétaux, moins consommateurs d'eau que les produits laitiers. En amont de sa chaîne de valeur, le Groupe agit également via la mise en place de pratiques d'agriculture régénératrice qui permettent de réduire l'apport en eau des cultures, en évitant l'évapotranspiration excessive du sol, en augmentant la capacité de rétention d'eau du sol que les pratiques traditionnelles (voir chapitre 3.5 - Promouvoir une agriculture durable et régénératrice), et en accompagnant ses fournisseurs à mettre en place des bonnes pratiques en matière de gestion de l'eau.

Dans le cadre de sa politique sur les portions durables (voir chapitre 3.6.2 - Concevoir des emballages responsables) le

Groupe cherche également à minimiser son impact sur la quantité et la qualité de l'eau, en limitant l'utilisation d'aluminium ou de plastique par exemple, en s'assurant que les matériaux papier ou carton utilisés sont fabriqués à partir de fibres recyclées ou certifiées, ou encore en privilégiant des matériaux d'emballage d'origine végétale qui consomment peu d'eau tout en remplaçant les matériaux d'origine fossile. Le Groupe mesure l'impact de ses emballages sur l'eau grâce à l'utilisation de l'outil eQoPack (voir chapitre 3.4.2 - Lutter contre le changement climatique).

Les grands leviers ont été identifiés dans le cadre de la mesure de l'empreinte eau du Groupe et de l'ambition, il conviendra dans les prochains exercices d'affiner les plans d'action et de cadencer leur mise en œuvre.

Consommation d'eau	2021	2022	2023
En m ³ par tonne produite (tous produits B-to-B et B-to-C) ^(a)	7,15	6,96	6,84
En milliers de m ³ ^(a)	4 420	4 423	4 294

(a) Total Groupe.

3.4.3.3 Protéger les milieux naturels des rejets de l'ensemble de la chaîne de valeur

| Dans les usines du Groupe

En diminuant leur prélèvement d'eau, les sites industriels réduisent mécaniquement leurs rejets, ce qui leur permet de mieux en contrôler la qualité. De plus, le Groupe vise à limiter au maximum les rejets accidentels dans les milieux naturels. Cette volonté est alignée avec l'ambition de Bel de participer à la restauration de l'équilibre environnemental des écosystèmes aquatiques d'ici 2035.

Rejets des eaux usées	2021	2022	2023
Volume total d'eaux usées (en milliers de m ³) ^(a)	3 798	3 838	3 988
Traité en interne	2 254	2 200	2 085
Traité par un tiers avec d'autres effluents	1 544	1 638	1 164
Répandu en eaux brutes	ND	ND	ND
Volume d'eaux usées par tonne produite			
En m ³ par tonne produite (tous produits B-to-B et B-to-C)	6,26	6,15	6,28
Qualité de l'eau épurée (en tonnes) ^(b)			
Demande chimique en oxygène (DCO)	102	80,4	149,9
Matière en suspension rejetée	33	32	28
Azote global rejeté	14,4	12,7	10,7
Phosphore total rejeté	3,4	3,1	4,9
Coût du traitement des eaux usées (en milliers d'euros) ^(c)	6 158	8 430	8 977
Épandage de boues de stations d'épuration ou d'eaux brutes ^(d)			
Matière sèche totale (en tonnes)	1 123	1 123	1 090
Azote (en tonnes)	93	98	94
Phosphore (en tonnes)	93	92	80

(a) Total Groupe.

(b) Données disponibles pour 27 sites qui représentent 74 % de la production totale du périmètre de ce reporting.

(c) Données disponibles pour 13 des 13 sites qui assurent un traitement complet pour un rejet au milieu naturel.

(d) Données disponibles pour 5 des 5 sites qui pratiquent l'épandage.



| Sur le reste de la chaîne de valeur

En amont de sa chaîne de valeur, les pratiques d'agriculture régénératrice mises en place par Bel (voir chapitre 3.5 - Promouvoir une agriculture durable et régénératrice) permettent de ralentir le cycle de l'eau en améliorant la porosité du sol, d'éviter le lessivage du sol et ainsi de réduire de manière significative la pollution de l'eau. Parallèlement, le Groupe souhaite accompagner d'ici 2025 ses partenaires dans les pratiques de gestion du fumier afin d'en réduire les fuites dans l'environnement pouvant polluer l'eau.

Pour ce qui est de l'impact de ses emballages, la politique sur les Portions Durables du Groupe (voir chapitre 3.6 - Concevoir des portions durables) permet d'aller vers une économie circulaire, et ainsi de réduire les pressions exercées sur les ressources naturelles et d'éviter la pollution de l'eau.

De plus, Bel souhaite garantir qu'aucune de ses activités ne dégrade les zones humides, et s'engage activement dans la restauration et la conservation des tourbières notamment dans le Jura (voir paragraphe 3.4.2.4 - Séquestrer les émissions résiduelles en protégeant les écosystèmes).

3.4.3.4 Construire la résilience du Groupe et de l'ensemble de la chaîne de valeur

| Augmentation de la résilience des sites industriels et des employés

Majoritairement gérée par le service public, l'eau potable utilisée dans les usines du Groupe provient des cours d'eau de surface (rivières, lacs...) ou des eaux souterraines (nappes phréatiques), qui peuvent faire l'objet de problématiques de disponibilité dans certaines zones. Une évaluation du risque de disponibilité de l'eau est faite annuellement au travers de l'outil *Water Risk Filter* du WWF France qui donne une idée de la disponibilité de l'eau par bassin hydraulique. 66 % des sites Bel

sont en zone de vulnérabilité. Les plans d'action sont déployés en priorité sur les sites en zone de vulnérabilité, de stress ou de pénurie.

L'augmentation de la résilience des sites passe aussi par un accès durable à l'eau pour les populations qui y travaillent. Le Groupe s'engage à garantir l'accès à l'eau potable, à l'assainissement et à l'hygiène pour tous ses employés d'ici à 2026.

| Augmentation de la résilience de l'amont agricole

Les bassins agricoles sont aujourd'hui sujets à une pression accrue liée aux effets du changement climatique (bien qu'inégale selon les bassins considérés). Ainsi, certaines zones où le Groupe opère sont en situation de stress hydrique. Pourtant, l'eau est une ressource indispensable à la production agricole, et l'agriculture peut avoir un impact sur la qualité et la disponibilité de la ressource en eau. Afin d'augmenter la résilience des exploitations agricoles, Bel souhaite mettre en place deux actions complémentaires :

- › la réduction des besoins en eau ;
- › la mise en place de solutions pour satisfaire les besoins incompressibles en garantissant le bon équilibre du cycle de l'eau (via des changements des fourrages, la mise en place de pratiques d'agriculture régénératrice ou encore la mise en place de haies).

Les stratégies d'approvisionnement du Groupe jouent un rôle crucial dans la construction de la résilience de Bel. En effet, en adaptant ses sources d'approvisionnement aux risques identifiés liés à l'eau par région tels que les pénuries, ou les inondations, Bel souhaite garantir un accès durable à ses ingrédients. L'initiative en cours visant à relocaliser l'approvisionnement des ingrédients du Boursin® en partenariat avec Agropur illustre concrètement cette approche.

Indicateur clé de performance retenu

Les objectifs de Bel	KPI	2021	2022	2023	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Réduire l'empreinte eau de ses sites de production	Prélèvement d'eau par tonne de produits finis vs 2017 ^(a)	2,1 %	- 0,6 %	- 2,3 %	- 16 % ^(b)		- 33 % ^(b)

(a) Indicateur faisant l'objet du rapport d'assurance raisonnable.

(b) Cet objectif est la traduction de l'objectif 2035 de diminuer de 45% les prélèvements en eau par rapport à 2017.

3.4.4 Préserver la biodiversité et les écosystèmes naturels

Définition de l'enjeu et du risque

La pérennité des activités du Groupe Bel est étroitement liée à la continuité des services écosystémiques (pollinisation, accès à une eau de qualité, etc.), qui conditionnent la disponibilité des matières premières agricoles utiles à la fabrication des produits de Bel. La complexité et l'interdépendance des écosystèmes nécessitent d'agir collectivement. En effet, la perturbation, voire la rupture, des chaînes d'approvisionnement du fait d'une moindre disponibilité de matières premières lié à des services écosystémiques dégradés constitue un risque matériel pour le Groupe.

De plus, l'amont agricole des activités de Bel entraîne des impacts sur la biodiversité, liés notamment à l'occupation des sols, à la destruction des habitats, à la dégradation des eaux et des sols, aux déchets et aux perturbations comme la réduction de l'accessibilité de l'eau. C'est pourquoi, Bel soutient notamment une agriculture régénératrice comme pilier majeur non seulement de sa stratégie de lutte contre le changement climatique mais aussi de réduction d'impact sur la biodiversité (voir chapitre 3.5 - Promouvoir une agriculture durable et régénératrice).

Politiques

Le Groupe est convaincu de la nécessité d'adopter une approche holistique sur l'ensemble des sujets environnementaux (voir chapitre 3.4.1 - La stratégie environnementale du Groupe). En 2020, le Groupe Bel a publié une politique, coécrite avec le WWF France portant sur la préservation, la valorisation et la restauration de la biodiversité sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Cette politique détaille les engagements du groupe sur plusieurs volets visant à mesurer, éviter, réduire et restaurer son empreinte sur la biodiversité :

- la préservation des forêts et des écosystèmes naturels qui fixe l'objectif qu'aucune des matières premières clés du Groupe ne contribue à la déforestation ou à la conversion d'écosystèmes naturels d'ici à 2025 ;
- l'engagement du Groupe à mesurer son empreinte biodiversité, pour fixer des objectifs robustes fondés sur une approche scientifique ;

- la volonté du Groupe d'améliorer son empreinte biodiversité, en mettant en place des projets de préservation, restauration et sensibilisation à la biodiversité en étroite collaboration avec ses partenaires œuvrant au quotidien dans les filières (voir paragraphe 3.4.2.4 - Séquestrer les émissions résiduelles en protégeant les écosystèmes), ainsi que des projets d'agriculture régénératrice (voir chapitre 3.5 - Promouvoir une agriculture durable et régénératrice).

Plan d'action

Le Groupe Bel met en place des plans d'action pour améliorer son impact sur labiodiversité en s'inspirant de l'approche déployée pour son plan climat :

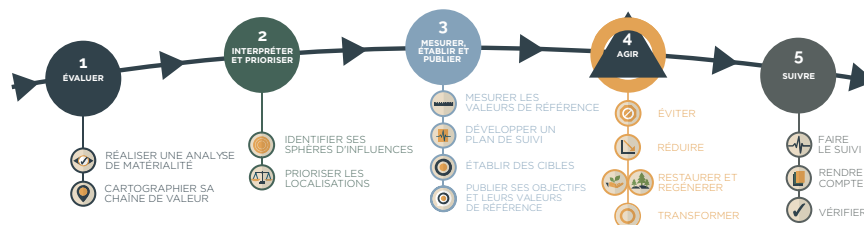
- Mesurer** son empreinte biodiversité ;
- Éviter** d'impacter la biodiversité en tendant vers le « zéro déforestation » ;
- Réduire** l'impact sur la biodiversité en agissant collectivement pour la préservation des écosystèmes naturels ;
- Restaurer** la biodiversité et les écosystèmes.

3.4.4.1 Mesurer son empreinte biodiversité

Convaincu du rôle clé et transverse de la biodiversité, mais aussi du lien intrinsèque avec le climat, Bel fait partie des entreprises pionnières à avoir intégré dès 2020 le *Science Based Targets Network* (SBTN), ainsi que le *Corporate Engagement Program*. Ce travail collaboratif a pour objectif de concevoir et tester une nouvelle méthodologie de calcul robuste permettant d'aider les entreprises à identifier leurs plus gros enjeux en termes de nature et de définir des objectifs en ligne avec les limites planétaires.

L'approche méthodologique générale est basée sur la méthodologie du SBTN en 5 étapes : (1) évaluer, (2) interpréter et prioriser, (3) mesurer, établir et publier, (4) agir, (5) suivre. Ces cinq étapes constituent le cadre méthodologique de SBTN pour permettre aux entreprises de se fixer des cibles robustes scientifiquement et de les accompagner vers une soutenabilité environnementale de leur modèle d'affaires.

Approche méthodologique SBTN en cinq étapes



En 2023, le Groupe Bel a pu s'appuyer sur le soutien et l'expertise du WWF France et de l'agence Metabolic pour réaliser les étapes 1 et 2 selon la méthodologie SBTN sur l'ensemble de la chaîne de valeur de Bel. Cette analyse de matérialité permet de donner une vision globale du niveau d'impact des différentes matières premières qui entrent dans les chaînes de production de l'amont jusqu'à l'aval, sur les différentes pressions exercées sur la nature. Il est également possible d'obtenir des données contextualisées par site de

production, et ainsi bien comprendre quelles sont les activités les plus impactantes et dans quels territoires.

La deuxième étape permet de définir les ingrédients et localisations prioritaires sur lesquels l'entreprise devrait établir des objectifs. Elle donne une vision globale des impacts les plus critiques pour chaque pression exercée sur la nature, ainsi qu'une priorisation des couples ingrédients/localisations sur lesquels agir.



Les travaux ont été régulièrement partagés par Bel dans le cadre du Lab Capital Naturel, cofondés par le WWF France et la Chaire Comptabilité Écologique d'AgroParisTech, rassemblant de nombreuses entreprises soucieuses de tester et de promouvoir l'utilisation de ces outils de préservation et d'intégration de la biodiversité.

Pour la troisième étape du cadre méthodologique SBTN, le Groupe a été sélectionné par SBTN sur plus de 200 candidats pour faire partie des 17 entreprises dans le monde à tester la méthodologie sur un pilote. Les travaux sont en cours avec le support du WWF France et de Quantis et les résultats seront disponibles au cours de l'exercice 2024.

3.4.4.2 Éviter d'impacter la biodiversité en tendant vers le « zéro déforestation »

Les écosystèmes, en particulier les forêts, doivent être protégés car ils jouent des rôles environnementaux et sociaux essentiels, les forêts hébergeant une part importante de la biodiversité terrestre.

Bel s'est fixé pour objectif ambitieux d'éliminer les risques de contribution à la conversion d'écosystèmes de trois matières premières clés dont la production pourrait contribuer, directement ou indirectement, à la déforestation et à la conversion d'écosystèmes naturels :

- ▶ les tourteaux de soja et de palmistes utilisés par les producteurs laitiers partenaires pour nourrir leurs vaches (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable ») ;
- ▶ l'huile de palme intégrée dans certaines recettes actuelles (voir paragraphe 3.4.2 « Recourir aux matières premières végétales dans un cadre rigoureux ») ;
- ▶ les papiers et cartons utilisés dans les emballages et supports marketing (voir paragraphe 3.5 « Concevoir des emballages responsables et lutter contre le gaspillage alimentaire »).

En 2023, le Groupe a actualisé sa méthodologie de calcul du sous critère emballage afin de le rendre plus robuste et représentatif de la réalité de ses emballages. Ainsi, la surface à risque par rapport à la surface totale nécessaire à la production des matières premières suivies est mesurée pour 2023 à 36 % , contre 38 % en 2022. Cette baisse est liée à la diminution des surfaces à risques pour l'approvisionnement en huile de palme, ainsi que la diminution de la part des emballages non certifiés et/ou non recyclés.

3.4.4.3 Réduire l'impact sur la biodiversité en agissant collectivement pour la préservation des écosystèmes naturels

Préserver et valoriser la biodiversité sur ses sites de production

Bel s'engage à préserver et valoriser la biodiversité sur ses propres sites de production en réalisant une analyse préliminaire avant l'implantation de chaque nouveau site, et en mettant en place des actions pour préserver l'environnement autour de ses sites, en particulier en ce qui concerne ses rejets aqueux (voir paragraphe 3.6.3. « Utiliser durablement la ressource en eau »).

En 2021, un diagnostic biodiversité a été réalisé sur le site de Pacy-sur-Eure, site qui compte 8 hectares riche en verdure. Ce diagnostic a été effectué en partenariat avec l'Observatoire de la Biodiversité, permettant d'aboutir à un inventaire des différentes espèces de faune et de flore présentes et à des recommandations en cohérence avec les enjeux écologiques identifiés.

Travailler sur l'ensemble de la chaîne de valeur pour réduire son impact

Convaincu que la production de ses ingrédients est un levier d'action clé dans la réduction de son impact empreinte biodiversité, Bel incite ses partenaires à la mise en place de pratiques qui limitent leur impact sur la perte de biodiversité. Par exemple Bel encourage la pratique du pâturage dès que les conditions y sont favorables, car les pâturages sont des milieux où la biodiversité est particulièrement présente (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable »). Favoriser les bonnes pratiques de pâturage des vaches laitières, contribue notamment à diminuer la quantité de fourrage et de concentrés achetés ou de compléments alimentaires protéiques, tels que les tourteaux de soja et de palmistes qui peuvent contribuer à la déforestation.

Offrir aux consommateurs le choix de réduire l'impact environnemental de leur alimentation

Soutenir la transition écologique du modèle agricole (cf chapitre 3.5 - Promouvoir une agriculture durable et régénératrice) ainsi qu'encourager l'équilibre de l'assiette vers plus de fruits et de végétal constituent deux des principaux leviers pour réduire l'empreinte environnementale du groupe, tant sur les émissions de carbone que sur l'empreinte biodiversité. C'est la raison pour laquelle Bel est engagé depuis de longues années vis-à-vis de l'amont agricole, avec et pour l'ensemble de son écosystème, et entend équilibrer son offre pour proposer à terme 50 % de produits fruitiers et végétaux et 50 % de produits laitiers.

3.4.4.4 Restaurer la biodiversité et les écosystèmes

Promouvoir l'agriculture régénératrice

Convaincu que la production de ses ingrédients peut avoir un impact positif sur l'environnement et contribuer à la préservation de la biodiversité et à la régénération des écosystèmes, Bel s'engage en faveur d'une agriculture régénératrice (voir chapitre 3.5 - Promouvoir une agriculture durable et régénératrice). En adoptant des pratiques agricoles durables et respectueuses de l'environnement, ces projets favorisent la santé des sols, encouragent la diversité des cultures et des habitats naturels, et réduisent l'utilisation de produits chimiques nocifs.

Promouvoir l'agroforesterie

Le Groupe participe à la création de nouveaux espaces alliant agriculture et respect de la biodiversité en encourageant le développement de l'agroforesterie. Cette démarche participe à la conservation des écosystèmes au même titre que la lutte contre la déforestation. Pour cela, Bel a notamment poursuivi son partenariat avec le WWF France et la Chambre d'agriculture des Pays de la Loire, afin de sensibiliser, de former et de soutenir les éleveurs d'exploitations laitières aux différentes pratiques d'agroforesterie (plantation de haies champêtres, de bandes boisées, d'arbres ou encore des plantations forestières permettant de favoriser la biodiversité et de séquestrer le carbone), et de financer localement des projets de plantation d'arbres. De 2019 à 2023, ce projet a permis la plantation de 40 000 arbres dans 40 élevages laitiers de l'Ouest, avec une expertise de la Chambre d'agriculture pour les études du sol ou le choix des essences.

La marque Kiri® développe également des projets d'agroforesterie dans les élevages Bel. 24 projets dont déjà été réalisés depuis 2022. 20,3 km de haies et 20 300 arbres ont ainsi été plantés, pour un objectif de 30 000 arbres plantés d'ici 2025.

| Soutenir des projets de réhabilitation d'écosystèmes

Le Groupe a soutenu en 2023 au Parlement européen, en amont de la COP15 sur la biodiversité, le projet de loi sur la restauration de la nature, pour inciter les pouvoirs publics à mettre en place des mesures de restauration sur au moins 20 % des zones terrestres et maritimes de l'Union Européenne d'ici 2030 et de réparer tous les écosystèmes qui nécessitent une restauration d'ici 2050. Cette mesure contribuerait au rétablissement et à la résilience à long terme de la biodiversité et de la nature.

En parallèle, en 2023 le Groupe Bel a été invité à co-piloter le groupe sectoriel « Agroalimentaire » aux côtés du groupe Carrefour, à l'occasion de l'initiative "Entreprises & Biodiversité" du Secrétariat d'Etat chargé de la biodiversité.

Le Groupe soutient des projets au plus proche de ses territoires de production et distribution :

- projets de réhabilitation de tourbières dans le Jura (voir paragraphe 3.4.2.4 - Séquestrer les émissions résiduelles en protégeant les écosystèmes). Ces projets contribuent à

séquestrer du carbone sur le long terme et permettent également de préserver la ressource en eau et la biodiversité unique qui occupe ces milieux ;

- projet de restauration écologique menée dans le nord du Portugal, en partenariat avec le WWF France et Portugal dans la municipalité de Boticas. Cette région de Barroso est particulièrement touchée par des incendies de forêt qui modifient le paysage et la diversité de la région. Basée sur l'authenticité du territoire, ses traditions et l'agriculture traditionnelle qui y est développée, c'est la première région du Portugal à être classée comme patrimoine agricole mondial par la FAO (Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture) ;
- projet de reforestation mené conjointement par Carrefour et Bel Espagne, à Leoz en Navarre, une zone gravement touchée par les incendies de 2022.
- projet de reboisement, "A Tree in Hand" au Vietnam, qui vise à reboiser des zones forestières touchées par l'érosion et la perte de mangroves, en plantant 2 500 mangroves en 4 ans en partenariat avec l'ONG Manglub. Ce projet permettra de créer de l'emploi local, sensibiliser à l'érosion de la biodiversité tout en séquestrant du carbone.

Indicateur clé de performance retenu

Les objectifs de Bel	KPI	2021	2022	2023	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Préserver les écosystèmes naturels et lutter contre la déforestation via sa chaîne d'approvisionnement	Zéro déforestation (Surface à risque/surface totale nécessaire à la production des matières premières suivies)	34 %	38 %	36 %	0 %	☹️	0 %

Synthèse du chapitre

Faits marquants 2023

- Changement de méthodologie de calcul de l'empreinte carbone de l'amont laitier, pour une meilleure comparabilité avec les autres acteurs.
- Mesure de l'impact du Groupe sur la ressource en eau et définition de l'ambition eau du Groupe sur l'ensemble de la chaîne de valeur.
- Réalisation de l'analyse de matérialité biodiversité selon la méthodologie SBTN, conduite sur l'ensemble de la chaîne de valeur.
- Rédaction d'une charte sylvicole relue par des ONGs et experts de la biodiversité en forêt.

Priorités 2024

- Poursuite de déploiement des plans d'action de décarbonation sur l'ensemble de la chaîne de valeur.
- Déploiement d'un plan de sensibilisation auprès des collaborateurs sur l'empreinte eau du Groupe et les enjeux associés.
- Poursuite du pilote mené sur le site de Pacy-sur-Eure dans le cadre de la méthodologie SBTN en partenariat avec Quantis et le WWF France.
- Déploiement de projet de réhabilitation de tourbières dans le Jura, pour favoriser la préservation de la biodiversité, de la ressource en eau et la séquestration carbone.



3.5 > Promouvoir une agriculture durable et régénératrice

3.5.1 Vers une agriculture régénératrice	132
3.5.2 Agir pour un amont laitier durable	133
3.5.3 Offrir le meilleur des fruits, sains et responsables	136
3.5.4 Recourir aux matières premières végétales dans un cadre rigoureux	137

Définition de l'enjeu et du risque

Le secteur alimentaire est indispensable pour nourrir plus de 10 milliards d'habitants à l'horizon 2050. Cependant, ce secteur est confronté à des défis de taille tel que l'érosion des sols, le stress hydrique ou encore les émissions de gaz à effet de serre. Face à ces défis, l'alimentation est une grande part du problème et donc de la solution. En effet, les impacts liés au changement climatique, à la perte de biodiversité ou encore à la diminution de ressources en eau exposent le Groupe à des risques d'approvisionnement importants, notamment liés aux sécheresses ou à la dégradation des sols.

En contrepartie, le Groupe génère lui-même des impacts importants sur l'environnement au travers des productions agricoles qu'il utilise pour ses produits. De fait, Bel promeut l'agriculture régénératrice pour plusieurs raisons :

- diminuer la surexploitation et la pollution des sols générées par des systèmes d'agriculture intensive ;

- contribuer à restaurer les capacités naturelles des sols à se régénérer et donc leur fertilité ;
- assurer la résilience et la relève des exploitations ;
- continuer d'offrir des produits de qualité en disposant d'ingrédients sains.

Gouvernance

Les enjeux de l'agriculture régénératrice sont pilotés au sein du Comité sur l'agriculture régénératrice, qui associe des équipes centrales RSE et experts internes dans le cadre d'échanges trimestriels, et qui pilote l'avancement des feuilles de route.

3.5.1 Vers une agriculture régénératrice

Encourager les pratiques agricoles durables est au cœur des préoccupations de Bel. En collaboration avec le WWF France, Bel œuvre depuis plus de dix ans pour un modèle alimentaire plus durable. Le Groupe souhaite aujourd'hui aller plus loin et être un catalyseur de la transition alimentaire et de la transformation des pratiques agricoles avec l'ensemble de son écosystème au travers de l'agriculture régénératrice.

| Une approche régénératrice ambitieuse

En 2023, le Groupe a défini son ambition autour de l'agriculture régénératrice, en collaboration avec les différentes parties prenantes concernées, dont *Earthworm Foundation* et le WWF France, ainsi que les clients et fournisseurs du Groupe. Le cadre global de référence sur l'agriculture régénératrice prend en compte trois dimensions essentielles : l'environnement, le social et l'économie sur les trois territoires du Groupe que sont le laitier, le fruitier et le végétal.

Cette approche globale répond à six objectifs principaux : préserver la santé des sols, favoriser la séquestration et la réduction des émissions de carbone, favoriser la biodiversité, optimiser la gestion de l'eau en termes de quantité et de qualité, réduire l'utilisation d'intrants de synthèse et assurer la viabilité économique des exploitations.

Le Groupe s'est fixé des moyens et des objectifs ambitieux, avec un premier objectif d'atteindre 100 % du lait et des pommes utilisés dans les produits du Groupe issus de l'agriculture régénératrice d'ici 2030, étendu d'ici 2035 à l'ensemble des autres matières premières clés.

Des premiers pilotes ont déjà été mis en place pour le lait aux États-Unis, au Portugal (sur le continent et aux Açores) et pour les pommes en France, pour apprendre, tirer des enseignements et ensuite déployer les pratiques plus largement en s'adaptant au contexte local.

| Une Alliance pour accélérer le mouvement

Afin d'opérer une transformation significative et pérenne, le Groupe a également la conviction qu'il est essentiel de mobiliser tous les acteurs du secteur agroalimentaire, les coopératives, agriculteurs, éleveurs, distributeurs, experts, ONG et consommateurs. C'est pourquoi, Bel a décidé de lancer l'Alliance pour l'Agriculture Régénératrice. Cette Alliance pour l'Agriculture Régénératrice, est un mouvement qui vise à rassembler tous les acteurs de l'agroalimentaire désireux d'accélérer ensemble l'adoption des pratiques d'agriculture régénératrice.

3.5.2 Agir pour un amont laitier durable

Politiques

| La « Charte amont laitier »

Le lait est l'ingrédient de base de la fabrication des fromages : Bel collecte chaque année plus d'un milliard de litres de lait auprès de 1169 producteurs ou centres de collecte répartis dans ses 9 bassins laitiers à travers le monde.

L'amont laitier est une filière à fort impact sur les ressources naturelles et sur le changement climatique, qui joue aussi un rôle social majeur dans de nombreuses communautés locales. Le Groupe souhaite que cette filière puisse maintenir ce rôle social tout en contribuant à une agriculture régénératrice. À cette fin en 2023, après plusieurs années de projets sur le terrain et d'apprentissage, le Groupe a mis à jour sa Charte pour un Amont Laitier durable, cosignée avec le WWF France, autour de trois axes stratégiques : Producteurs partenaires, Animaux, Agriculture régénératrice. En s'appuyant sur des plans d'action adaptés aux réalités des pays de production, et sur des objectifs concrets, elle marque l'engagement réaffirmé du Groupe Bel et de ses partenaires pour une filière laitière bas carbone.

| La Charte bien-être animal

Depuis 2019, la thématique du bien-être animal fait également l'objet d'une Charte⁽¹⁾, développée en faisant appel à l'expertise du CIWF⁽²⁾ et de référentiels tels que Welfarm, l'Organisation mondiale de la santé animale (OIE) et le Centre national interprofessionnel de l'économie laitière (CNIEL).

L'objectif de Bel est de déployer cette Charte sur le bien-être animal dans tous ses bassins laitiers d'ici 2025, et de faire évaluer l'ensemble des élevages partenaires.

Plan d'action

| Producteurs partenaires

L'objectif est de coconstruire des relations à long terme qui contribuent à des pratiques agricoles plus efficaces, durables et innovantes, afin de participer à la transformation de la chaîne alimentaire et à la promotion de meilleures conditions de vie et de travail.

Être un partenaire proche et fiable

Une grande partie du lait utilisé dans les produits Bel est collectée directement auprès des producteurs partenaires tous les deux ou trois jours. Le Groupe s'appuie sur ce lien direct et régulier pour développer des relations durables avec les producteurs laitiers même dans un contexte économique fragile. La qualité de vie et les conditions de travail des éleveurs laitiers sont au cœur des préoccupations du Groupe, pour qui un modèle de croissance durable ne peut s'envisager sans des liens pérennes et de partenaires.

Bel s'est ainsi fixé comme objectif qu'à l'horizon 2025, 100 % des exploitations soient visitées au moins une fois par an et invitées à une réunion annuelle, afin de garantir la transparence des échanges et partager la vision du Groupe et de ses activités.

En 2023, Bel a lancé une enquête pilote auprès d'agriculteurs en Pologne et au Portugal, intitulée « *Farmer's voice* » pour suivre le bien-être des producteurs, notamment en lien avec des sujets de juste rémunération et de charge de travail.

Créer un équilibre économique juste et durable

Bel souhaite créer un équilibre économique juste et durable en favorisant des relations contractuelles de long terme, en soutenant des pratiques durables par des solutions financières adaptées aux circonstances de chacun, et en faisant la promotion de revenus additionnels pour les producteurs (transformation à la ferme, arbres fruitiers sur la ferme, etc.).

En France, pour la sixième année consécutive, Bel a renouvelé son partenariat avec l'APBO par un accord pour une meilleure valorisation du lait⁽³⁾. Cet accord permet notamment de répondre aux défis court terme de l'inflation, et de réaffirmer des engagements plus long terme via une valorisation monétaire des pratiques d'élevages différenciantes comme une alimentation animale sans OGM, l'accès au pâturage, ou la transformation vers une filière décarbonée. Dans ce cadre, depuis 2023, le prix du lait est indexé à 100 % sur les coûts de production des agriculteurs, en suivant l'indicateur public IPAMPA Lait de vache.

En 2023, Bel a également créé un partenariat avec les Producteurs Laitiers du Québec qui mène des programmes liés à la RSE sur l'amont laitier au Québec.

Encourager les générations futures

Le Groupe souhaite aussi encourager les générations futures d'agriculteurs et renforcer l'attractivité du métier, grâce à une offre de formation pour les agriculteurs et la promotion des pratiques innovantes et durables via des fermes « vitrines ». L'objectif est qu'en 2025, 100 % des pays aient un programme de « Renouvellement générationnel » mis en place.

En France pour la deuxième année consécutive en 2023, les marques Babybel®, Kiri® et Boursin® aident à financer une partie des projets des jeunes éleveurs qui s'installent : nouvelles clôtures, niches à veau, abreuvoirs... Pour sensibiliser les consommateurs, Babybel®, Boursin® et Kiri® les encouragent à participer à une cagnotte de 100 000€, qui est ensuite reversée à plusieurs jeunes éleveurs pour financer un projet dans leurs exploitations.

| Animaux

L'objectif est de garantir le bien-être des animaux et promouvoir une alimentation locale pour les animaux, afin de contribuer à une production de lait durable.

(1) Pour plus d'informations, la Charte bien-être animal est accessible sur le site Internet du Groupe Bel (<https://www.groupe-bel.com/wp-content/uploads/2019/10/charte-bien-Être-animal-fr.pdf>)

(2) *Compassion In World Farming*, ONG visant à promouvoir des pratiques d'élevage respectueuses du bien-être animal

(3) Le Groupe Bel - Années décisives pour la production de lait en France : l'APBO et le Groupe Bel renouvellent leur accord pour les 15 prochains mois ([groupe-bel.com](https://www.groupe-bel.com))



Garantir le bien-être animal

Le Groupe s'est engagé à promouvoir de bonnes pratiques en matière de bien-être animal et à partager des normes communes exigeantes, en s'efforçant de travailler sur ce sujet sensible avec ses partenaires. Il s'agit notamment d'assurer un environnement et des pratiques adaptées aux besoins physiologiques et comportementaux des animaux.

Depuis la publication de la Charte bien-être animal en 2019, le Groupe œuvre à harmoniser et à promouvoir l'ensemble de ces bonnes pratiques, avec pour objectif ambitieux que 100 % des élevages laitiers partenaires soient contrôlés à l'horizon 2025 selon la Charte Bel pour le bien-être animal (ou un équivalent local).

En 2023, le Groupe a déjà contrôlé 55 % de ses fermes (100 % des fermes aux États-Unis, au Portugal, et en Iran). La mise en œuvre des recommandations et la vérification par un tiers indépendant sont exigées par Bel si des non-conformités sont identifiées ou si le référentiel national existant est moins exigeant que les engagements de Bel. Lorsque des non-conformités sont identifiées, des plans d'action sont définis, allant de formations à des recommandations pour des changements de pratiques.

Promouvoir le pâturage

Dès que les conditions y sont favorables, Bel travaille à augmenter l'autonomie alimentaire des fermes et encourage le pâturage. Cette pratique agricole régénératrice permet également d'améliorer la santé des sols, leur fertilité, leur capacité à stocker le carbone, à préserver la biodiversité et à améliorer le cycle de l'eau. Le pâturage permet aussi d'accroître l'autonomie protéique des exploitations par rapport à d'autres systèmes et apporte des bénéfices pour la santé et le bien-être des vaches laitières.

En France, 100 % des producteurs de lait donnent accès au pâturage à leurs animaux, et, ils sont encouragés via des incitations financières à améliorer les conditions de pâturage et à s'orienter vers la culture de protéagineux et de légumineuses. 150 producteurs ont profité de ces incitations en 2023.

Le programme « Happy Cow » aux Açores lancé en 2022 a également été poursuivi, permettant notamment l'attribution de prêts financiers aux éleveurs pour les encourager à mettre en place du pâturage tournant dynamique.

Bel se donne ainsi pour objectif qu'en 2025, 100 % du lait sourcé par Bel provienne de vaches ayant accès au pâturage, dans les zones où le pâturage est réalisable. En 2023, c'est le cas pour 99 % du lait.

Encourager l'alimentation locale durable

L'alimentation des vaches laitières varie en fonction de la localisation géographique des exploitations. Le Groupe encourage activement l'adoption d'une alimentation des animaux durable et locale dans la mesure du possible. Cette approche présente de nombreux avantages :

- préservation de l'environnement : l'utilisation d'aliments locaux permet la diversification des cultures et réduit les émissions de carbone liées au transport alimentaire. Elle réduit également le risque de « déforestation importée ».
- impact économique positif : l'alimentation locale soutient l'économie des territoires et renforce le lien entre les producteurs et les consommateurs.

Agriculture régénératrice

L'objectif est de promouvoir des pratiques agricoles ayant un impact positif sur l'environnement, pour contribuer à lutter contre le changement climatique et la perte de biodiversité, et favoriser un écosystème plus résilient. Le Groupe s'est fixé des moyens et des objectifs ambitieux, avec un premier objectif d'atteindre 100 % du lait utilisé dans les produits du Groupe issus de l'agriculture régénératrice d'ici 2030.

Des premiers pilotes ont déjà été mis en place pour le lait au Portugal (sur le continent et aux Açores) pour ensuite déployer les pratiques plus largement en s'adaptant au contexte local. Ainsi, aux Açores, 5 fermes partenaires ont testé le déploiement de pratiques régénératrices telles que la diminution de l'utilisation d'engrais, une meilleure gestion du fumier, la rotation et la diversité dans les cultures. D'autres pilotes sont également en cours au Portugal en collaboration avec *Earthworm Foundation*.

Aux États-Unis, Bel a contribué au déploiement du programme Truterra®, en partenariat avec la coopérative *Land O'Lakes*, en accompagnant des fermes pilotes partenaires à la mise en place de pratiques d'agriculture régénératrice, 6 fermes sont concernées par le déploiement, soit dès 2023 14 % du lait sourcé aux États-Unis.

Le Groupe fait également la promotion de l'agroforesterie au sein de ses différents bassins laitiers. (voir paragraphe 3.4.4.4 - Restaurer la biodiversité et les écosystèmes).

Réduction de l'impact carbone du Groupe

L'ensemble des actions mises en place dans les trois axes stratégiques de la Charte Amont Laitier contribuent à développer des pratiques favorables à une baisse des émissions carbone de la filière ; plus largement, elles contribuent ainsi à la nouvelle trajectoire de décarbonation définie par le Groupe Bel en 2022. Bel s'est fixé pour objectif de réduire les émissions de l'amont laitier de 50 % en intensité à l'horizon 2035, par rapport à l'année 2017.

Déploiement de diagnostics carbone à la ferme

Pour atteindre cet objectif, l'identification des principaux postes d'émissions est indispensable : c'est pourquoi, en France, Bel a contribué avec le CNIEL au développement de CAP'2ER, un outil pour mesurer l'impact environnemental des fermes et identifier des pistes d'actions (voir chapitre 3.4.2 - Lutter contre le changement climatique). Des outils ont également été déployés pour réaliser des diagnostics carbone dans les autres bassins laitiers du Groupe. C'est le cas du *FARM ES* aux États-Unis, ou du *Cool Farm Tool* dans les autres pays du Groupe hors Canada.

Ces diagnostics carbone à la ferme sont clés dans la feuille de route de décarbonation du Groupe (voir chapitre 3.4.2 - Lutter contre le changement climatique), et en ce sens la réussite dans leur déploiement est intégrée comme indicateur clé dans le *Sustainability-Linked Financing Framework* (voir chapitre 3.2.5 Promouvoir des pratiques de financement responsables auprès des investisseurs).

Au total, 84 % des exploitations travaillant avec le Groupe ont réalisé un premier diagnostic carbone⁽¹⁾ dont 100 % des exploitations situées en France sur le périmètre Cheese, et 100 % des exploitations aux États-Unis et en Iran. Des plans d'action consécutifs sont en cours de déploiement, et 21 % des exploitations ont réalisé leur deuxième diagnostic carbone afin de mesurer les progrès déjà réalisés. Aux États-Unis, 68 % des

(1) Plusieurs outils ont été utilisés : CAP'2ER en France, Smart Tool aux États-Unis et Cool Farm Tool pour les autres bassins.

exploitations ont réalisé leur deuxième diagnostic carbone et certaines ont également déployé un plan d'action associé. Le groupe vise à ce que 100 % des exploitations avec lesquelles il travaille aient réalisé un second diagnostic carbone d'ici 2030.

Diminution du méthane

Selon la FAO⁽¹⁾ près d'un tiers des émissions de gaz à effet de serre au niveau mondial proviennent de la chaîne alimentaire et 32 % du méthane émis en raison des activités humaines, provient des élevages.

Face à ce constat, Bel expérimente et déploie l'additif alimentaire Bovaer®, développé par l'entreprise DSM-Firmenich afin de réduire les émissions de méthane des vaches, avec pour effet de limiter certaines des réactions responsables de la production de méthane dans le rumen, un des 4 estomacs de la vache. La mise en œuvre du Bovaer® va permettre de réduire d'environ 1/4 les émissions de méthane de chaque exploitation.

En Slovaquie, après avoir mené à bien une série de tests pilotes pour Bovaer®, Bel a commencé à déployer en juillet 2023 cette solution pionnière auprès de ses producteurs laitiers en Slovaquie. Ceux-ci fournissent environ 70 millions de litres de

lait par an pour fabriquer les célèbres fromages Babybel® du Groupe, distribués en Europe centrale et au Royaume-Uni. A fin 2023, un quart des exploitations laitières de Slovaquie ont déployé ce projet, soit près de 2 600 vaches.

En France, un test Bovaer® en partenariat avec l'Institut de l'Elevage a été mené entre janvier et mars 2023. Cinq élevages ont été sélectionnés sur la base du volontariat dans le cadre de ce pilote pour leur représentativité de la diversité des élevages de l'APBO, qu'il s'agisse du matériel de distribution de l'alimentation, du type de ration à l'auge ou des modalités de distribution sur la journée. Les résultats publiés par l'Idel⁽²⁾ viennent confirmer la réduction d'environ 1/4 de méthane attendus en moyenne selon les études déjà publiées sur Bovaer®.

Bel a également rejoint en 2023 le DMAA (*Dairy Methane Action Alliance*) portée par l'ONG Environmental Defense Fund, ayant pour objectif de trouver des solutions communes pour réduire les émissions de méthane, et d'apporter un soutien technique et financier aux éleveurs. Des plans d'actions seront construits fin 2024 par les membres de l'alliance.

Indicateur clé de performance retenu

Les objectifs de Bel	KPI	2021	2022	2023	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Contribuer à améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des éleveurs partenaires	Part des éleveurs ayant reçu au moins une visite par un technicien du lait Bel et ayant été invité à une réunion annuelle	(a)	(a)	85 %	100 %	(a)	100 %
Promouvoir de bonnes pratiques pour favoriser le bien-être animal	Part des fermes respectant la Charte bien-être animal certifiées par une tierce partie	15 %	29 %	55 %	100 %	😊	100 %
Développer des pratiques favorables à une baisse des émissions carbone de l'amont	Part des fermes ayant réalisé un premier diagnostic carbone	64 %	75 %	84 %	100 %	😊	100 %
	Part des fermes ayant réalisé un deuxième diagnostic carbone ^(b)	(b)	0 %	21 %	(b)	(b)	100 %

(a) Nouvel indicateur défini en 2023 ne bénéficiant pas de données historiques.

(b) Nouvel indicateur disponible en 2022 : un deuxième diagnostic doit être complété trois à cinq ans après le premier, pour mesurer les progrès réalisés.

(1) <https://www.fao.org/home/fr>

(2) <https://idele.fr/detail-article/distribuer-du-bovaerr-dans-des-exploitations-laitieres-quelle-faisabilite-et-quels-resultats-pour-reduire-les-emissions-de-methane>



3.5.3 Offrir le meilleur des fruits, sains et responsables

Politiques

Convaincu que c'est avec des matières premières de qualité que l'on peut faire des produits de qualité, le Groupe déploie depuis plusieurs années des actions pour s'approvisionner en pommes de manière toujours plus responsable et plus durable. Depuis cette année les pommes s'inscrivent dans le cadre global de référence sur l'agriculture régénératrice, avec un premier objectif d'atteindre 100 % des pommes utilisées dans les produits du Groupe issues de l'agriculture régénératrice d'ici 2030.

Plan d'action

| Assurer un approvisionnement responsable et local

L'essentiel de l'approvisionnement en fruits du Groupe provient des fruits écartés du marché du frais pour des raisons de qualité. Le Groupe travaille étroitement avec les agriculteurs pour permettre de valoriser le meilleur de ces fruits écartés, limiter au maximum le gaspillage alimentaire et assurer un revenu complémentaire aux agriculteurs. Cette valorisation ne se fait pas au détriment de la qualité puisque le Groupe s'assure aussi bien de la sécurité sanitaire, que de la qualité organoleptique des fruits achetés.

Concernant l'origine des pommes, le Groupe s'efforce de s'approvisionner au plus près des usines de production quand cela est possible, situées en France et aux États-Unis. Ainsi, depuis 2021, les recettes des gammes Pom'Potes® et Materné® bio sont faites avec des pommes Bio Françaises et les pommes conventionnelles achetées pour le marché des États-Unis proviennent quant à elles soit des États-Unis, soit du Canada.

Depuis 2021, au-delà des pommes, le Groupe favorise le plus possible un approvisionnement local des autres fruits. Au travers de la gamme Fruit de nos régions, le Groupe sélectionne des fruits dans plusieurs régions de France et valorise toujours plus l'agriculture française. Quand l'approvisionnement local n'est pas possible, le Groupe souhaite privilégier un approvisionnement responsable via des certifications, c'est le cas par exemple, de la banane et de la vanille, en partie certifiées commerce équitable par Max Havelaar.

| Privilégier un approvisionnement en pommes certifiées et entretenir une relation de confiance avec les agriculteurs partenaires

Le Groupe est engagé depuis plusieurs années dans un approvisionnement en pommes conventionnelles provenant de vergers bénéficiant de pratiques d'agriculture durable. En 2019, le Groupe s'est engagé à accroître la part des

approvisionnements en pommes provenant de vergers certifiés écoresponsables.

En 2023, 100 % des pommes françaises proviennent ainsi de vergers certifiés Vergers écoresponsables⁽¹⁾.

Aux États-Unis et au Canada, le Groupe s'approvisionne très majoritairement en pommes certifiées USDA Gap⁽²⁾, Global GAP⁽³⁾, Primus⁽⁴⁾ ou Canada Gap⁽⁵⁾, certifications axées principalement sur la sécurité sanitaire. Ces approvisionnements représentent 87 % de l'approvisionnement de pommes du Groupe aux États-Unis en 2023. Par ailleurs, 31 % des pommes achetées sont certifiées « *Organic* ».

De plus, le Groupe s'inscrit dans une relation de confiance avec ses partenaires. Actuellement près de 14,5 % des approvisionnements en pommes fraîches de France proviennent de vergers partenaires. Ces vergers font l'objet d'une contractualisation à long terme (de 1 à 15 ans). En 2023, le Groupe accélère donc son engagement sur ce mode de contractualisation de long terme, et soutient ainsi la filière des producteurs de pommes, en s'engageant sur un prix indexé et une durée pour permettre de garantir une rémunération alignée avec l'évolution des coûts de production conformément à la loi « EGalim ». Il garantit aussi la qualité des approvisionnements en fruits.

| Accélérer vers l'agriculture régénératrice

Dans le cadre de son ambition autour de l'agriculture régénératrice, le Groupe a pris pour objectif de s'approvisionner d'ici à 2030 à 100 % en pommes selon les principes de l'agriculture régénératrice (voir chapitre 3.5.1 - Vers une agriculture régénératrice).

Le Groupe encourage sur ses vergers partenaires la mise en place de pratiques agroécologiques et notamment le recours à des méthodes de biocontrôle visant à protéger les végétaux par l'utilisation de mécanismes naturels (couverts végétaux pour préserver l'humidité et éviter l'érosion des sols, confusion sexuelle, mise en place de nichoirs à mésanges se nourrissant d'insectes ravageurs, etc.), la gestion raisonnée des sols, de la ressource en eau, et de la biodiversité ou encore la santé, sécurité et les conditions de travail des salariés de l'exploitation agricole.

En 2023, Bel a déployé les premières expérimentations terrain sur l'agriculture régénératrice dans des exploitations fruitières en France afin de tester à petite échelle les actions identifiées par le Groupe. Ces projets ont pour but d'obtenir des retours d'expérience précieux pour guider la phase de déploiement à grande échelle d'ici trois ans et la diffusion à l'ensemble de la filière.

- (1) Le label Vergers écoresponsables fournit au Groupe l'assurance du respect de six grands engagements : favoriser la biodiversité du verger ; privilégier des méthodes de luttés biologiques ; adopter des méthodes d'agriculture raisonnée ; récolter les pommes à la main à maturité optimale ; garantir la traçabilité du verger au point de vente ; faire contrôler le respect de ces bonnes pratiques par un organisme tiers indépendant.
- (2) Les audits USDA GAP sont des audits volontaires qui vérifient que les fruits et légumes sont produits, emballés, manipulés et entreposés afin de minimiser les risques microbiologiques.
- (3) Le référentiel Global GAP est un référentiel international, couvrant des enjeux de préservation de l'environnement et de santé et sécurité des ouvriers.
- (4) PrimusGFS est un programme de certification reconnu par la *Global Food Safety Initiative* (GFSI) couvrant à la fois les pratiques agricoles, les pratiques de fabrication, ainsi que les systèmes de gestion de la sécurité alimentaire.
- (5) Canada GAP® est un programme de salubrité des aliments pour les entreprises qui produisent, manipulent et vendent des fruits et légumes.

3.5.4 Recourir aux matières premières végétales dans un cadre rigoureux

Politiques

Bel a défini un socle commun d'engagements à respecter pour l'approvisionnement de tous les ingrédients végétaux utilisés par le Groupe : d'abord les ingrédients végétaux doivent être d'origine non OGM, exemptes de risque de déforestation, et doivent provenir de filières/fournisseurs respectant les principes éthiques des affaires. Ensuite, ces ingrédients sont classés en fonction de leur pays d'approvisionnement afin d'identifier et gérer les risques spécifiques. Enfin, il est encouragé de privilégier des ingrédients respectant les grands principes de l'agriculture régénératrice, ou issus de filières biologiques.

Les politiques et travaux menés par Bel, portent principalement sur deux types de matières premières végétales : les matières grasses végétales (MGV), déjà intégrées depuis plusieurs années dans les politiques Groupe, et les ingrédients végétaux, qui font l'objet de nouveaux travaux dans le cadre du développement de Bel sur ce territoire.

Plan d'action

| Recourir à des ingrédients végétaux responsables

Pour garantir une démarche en accord avec les différentes politiques environnementales du Groupe (préservation des

écosystèmes, achats responsables, agriculture régénératrice...) un socle d'engagements a été défini sur les ingrédients végétaux en 2020. Bel s'est fixé comme objectif d'utiliser dès fin 2020, 100 % de MGV responsables, c'est-à-dire issues de filières agricoles responsables, traçables et certifiées lorsque celles-ci existent (par exemple sur l'huile de palme), ou bien, en l'absence de filières certifiées, le Groupe favorise le plus possible un sourcing local et s'assure de s'approvisionner en matières non OGM, exemptes de risque de déforestation, et respectant un socle de pratiques éthiques (voir chapitre 3.4.4 - Préserver la biodiversité et les écosystèmes naturels).

Cette année, les approvisionnements en MGV ont représenté 12 431 tonnes au total, dont 9 474 tonnes sont des MGV responsables (huile de palme RSPO ségrégée ou autres MGV respectant la politique MGV Groupe), soit 76 % des approvisionnements conformes à la Charte matière grasse végétale. Malgré un contexte économique compliqué dans certaines zones géographiques, le résultat est stable par rapport à 2022. Les exceptions sont identifiées, ainsi que les plans d'action afférents, afin de tendre vers les 100 %.

Indicateur clé de performance retenu

Les objectifs de Bel	KPI	2021	2022	2023	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Assurer un approvisionnement responsable de la matière grasse végétale utilisée dans les produits	Approvisionnements certifiés ou respectant les engagements de la Charte matière grasse végétale (si aucune certification n'existe)	87 %	77 %	76 %	100 %		100 %



Synthèse du chapitre

Faits marquants 2023

- Construction du référentiel du Groupe pour l'Agriculture Régénératrice et premiers projets pilotes sur le lait et le fruit.
- Poursuite de l'animation de l'Alliance pour l'Agriculture Régénératrice qui rassemble les différents acteurs de l'agroalimentaire ; industriels, coopératives, agriculteurs, clients, fournisseurs, experts et ONG.
- Mise à jour de la Charte Amont Laitier : Producteurs partenaires, Animaux, Agriculture régénératrice.
- Renforcement des partenariats avec les producteurs de pommes, par le biais de la contractualisation long terme.
- Déploiement à la majorité des producteurs laitiers en Slovaquie de Bovaer®, un additif alimentaire permettant de réduire les émissions de méthane des vaches.

Priorités 2024

- Déploiement de nouveaux projets pilotes en agriculture régénératrice sur le lait avec *Earthworm Foundation* en France en Normandie, et sur la pomme en France avec Biosphères et aux États-Unis dans le Michigan avec *UnderstandingAG*.
- Animation de l'Alliance pour l'Agriculture Régénératrice.
- Adhésion à la *Sustainable Agriculture Initiative* (SAI) qui soutient le développement et la mise en œuvre de pratiques agricoles durables et régénératrices, à travers la collaboration et le partage des connaissances.
- Lancement de Bovaer® en France en 2024 en collaboration avec l'APBO (engagement sur la base du volontariat).

3.6 > Concevoir des portions durables

3.6.1 Lutter contre le gaspillage alimentaire

139

3.6.2 Concevoir des emballages responsables

142

Définition de l'enjeu et des risques

L'enjeu de la portion durable fait depuis toujours partie intégrante du modèle même de Bel et présente de nombreux avantages :

- préserver la qualité et la sécurité des aliments sur de longues durées, parfois même sans réfrigération (voir chapitre 3.3.1 - Proposer des produits de qualité, sûrs et sains) ;
- permettre au plus grand nombre de consommateurs de pouvoir s'offrir ces produits, délivrés dans un format pratique pouvant être transporté facilement (voir chapitre 3.7 - Renforcer l'accessibilité de ses produits) ;
- limiter la surconsommation et proposer aux consommateurs des apports nutritionnels adaptés à leurs besoins (voir chapitre 3.3.3 - Encourager de meilleures habitudes alimentaires et inciter à des modes de vie plus sains et plus durables) ;
- contribuer à réduire le gaspillage alimentaire qui reste un enjeu fort dans l'atteinte des objectifs de développement durable (ODD)⁽¹⁾. La portion permet d'étaler la consommation de fromage dans le temps par rapport à un format familial, apportant la juste quantité pour éviter les restes.

Néanmoins, Bel est conscient des défis environnementaux posés par l'utilisation d'emballages individuels et plus généralement de l'impact environnemental de la consommation des matières premières et de la gestion de la fin de vie des emballages. En effet, l'extraction des matières premières nécessaires à la fabrication des emballages, leur

transformation, la gestion de leur fin de vie représentent un fort impact environnemental pour le Groupe. Une portion plus durable permet de réduire les risques réputationnels et légaux et de mieux répondre aux attentes des consommateurs.

Politiques

La politique Portions Durables a été mise à jour en 2023, en collaborations avec les experts emballage en interne et l'équipe RSE, et validée par le Comité Exécutif. Les objectifs sont cadrés par les engagements externes pris auprès du *Consumer Goods Forum* et du Pacte National des Emballages plastiques.

La politique s'organise selon les 5R, alignés sur le diagramme papillon de la Fondation Ellen MacArthur⁽²⁾ :

- « Refuser » les éléments inutiles et le gaspillage ;
- « Réduire » l'utilisation des matériaux et les pertes alimentaires ;
- « Réutiliser » autant que possible et réorienter les pertes vers les hommes ou les animaux ;
- « Restaurer » les ressources en utilisant des matériaux recyclés ou renouvelables ;
- « Recycler » les emballages.

La politique Portions Durables inclue la Charte pour lutter contre le gaspillage alimentaire⁽³⁾ qui regroupe les bonnes pratiques et engagements du Groupe tout au long de sa chaîne de valeur.

3.6.1 Lutter contre le gaspillage alimentaire

Gouvernance

La lutte contre le gaspillage alimentaire est animée par un comité gaspillage alimentaire réunissant différentes fonctions clés dans le cadre de réunions trimestrielles : le département environnement, la performance industrielle, la logistique, la R&D, la qualité, la RSE et la réglementation.

En 2023, les actions du comité ont essentiellement porté sur le renforcement du système de consolidation des données via des formations, des nouveaux outils de suivi, un renforcement de la gouvernance sur le suivi des destructions et la construction des plans d'action.

Plan d'action

Dans une démarche d'économie circulaire, la lutte contre le gaspillage alimentaire est clé pour éviter la consommation inutile de ressources, la production de déchets alimentaires et les émissions de gaz à effet de serres liées à leur production. Bel a rejoint l'initiative 10x20x30 du *Consumer Goods Forum* en 2021, et a pour ambition de réduire de moitié le gaspillage alimentaire d'ici à 2030 par rapport à 2021.

(1) Selon la FAO et le WWF, près de 40 % des aliments produits dans le monde pour la consommation humaine ne sont jamais consommés. Pour Bel, la lutte contre le gaspillage alimentaire constitue un enjeu sociétal, éthique et environnemental crucial contribuant en partie à l'atteinte de l'objectif de développement durable (ODD) des Nations unies numéro 2 « Faim Zéro », ainsi qu'à celui 12.3. « Pertes et Gaspillage alimentaires mondiales », visant à réduire de moitié à l'échelle mondiale le volume de déchets alimentaires par habitant : [wwf-uk_driven_to_waste_the_global_impact_of_food_loss_and_waste_on_farms.pdf](https://www.wwf-uk.org/wwf-uk_driven_to_waste_the_global_impact_of_food_loss_and_waste_on_farms.pdf) (panda.org)

(2) <https://ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy-diagram>

(3) <https://www.groupe-bel.com/wp-content/uploads/2023/02/food-waste-fr.pdf>



Mesurer pour réduire les pertes et le gaspillage alimentaire

Depuis 2022, le Groupe a construit et suit un taux de pertes et gaspillage alimentaires, avec pour vocation de réduire les pertes de 50% dans ses opérations en 2030 par rapport à 2021. Le taux de pertes et gaspillages alimentaires représente le pourcentage de nourriture (comestible ou non comestible) envoyée dans une des « destinations de déchets » par rapport à la totalité de nourriture vendue ou donnée. Les donations pour l'alimentation humaine ou animale sont exclues du FLW ainsi que l'utilisation de co-produits pour fabriquer d'autres produits non-alimentaires.

Agir collectivement et sensibiliser ses consommateurs

Parce qu'un changement positif impactant ne peut venir que d'actions collectives, le Groupe s'engage à lutter contre le gaspillage alimentaire au travers de coalitions externes réunissant différents acteurs de l'alimentation, et de ses consommateurs :

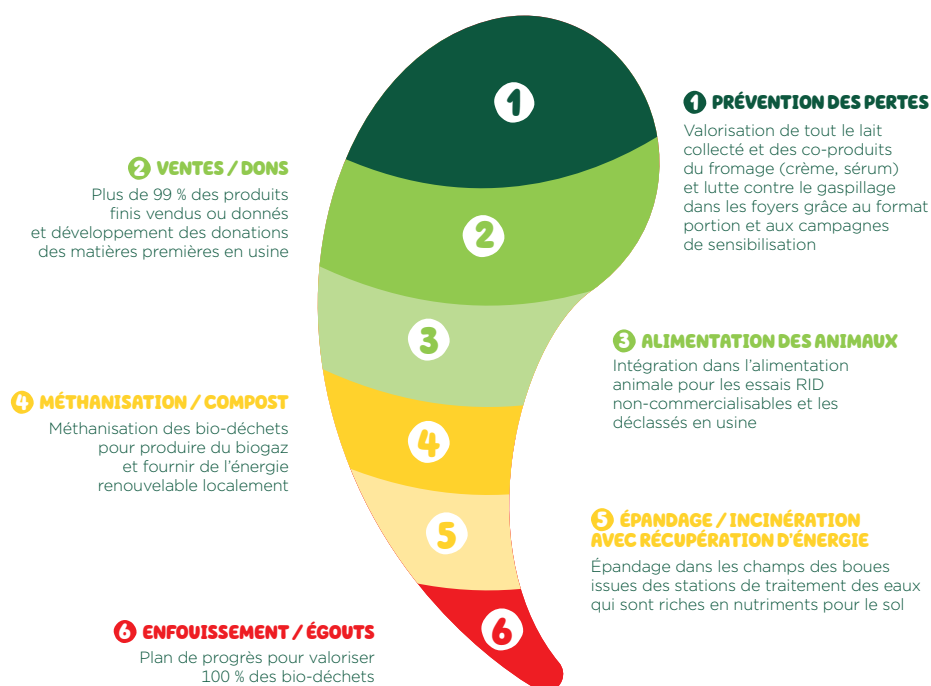
- dans le cadre de la coalition *Food Waste du Consumer Goods Forum (CGF)*, le Groupe a partagé ses avancées en tant que pionnier sur la mesure des pertes laitières dans les eaux usées. Bel a aussi dirigé le groupe de travail qui a lancé la première campagne de communication menée par les membres du CGF pour sensibiliser les consommateurs à l'occasion de la

journée internationale de sensibilisation aux pertes et gaspillage alimentaires. Les producteurs et distributeurs membres de la coalition ont lancé un appel à l'action sur les réseaux sociaux autour du *#TooGoodToWaste*⁽¹⁾, partageant ainsi des actions clés pour aider les consommateurs à réduire le gaspillage alimentaire.

- Bel a relayé la campagne de communication lancée par *Too Good To Go* dans le cadre de l'initiative sur les dates de consommations. Bel oeuvre pour l'intégration de messages d'information et d'explication sur la notion de date de durabilité minimale (DDM) et la différence avec la date limite de consommation (DLC). Cette initiative a débuté en France avec la marque La Vache qui rit®, et a été étendue aux marques Apéricube®, Kiri®, GoGoSqueeZ®, Pom'Potes®, Mont Blanc® et au-delà des frontières françaises. Un pictogramme explicatif portant la mention « Avant de jeter, observez, sentez, goûtez » est donc disponible sur certains emballages au Portugal, en Grande-Bretagne, en Espagne, en Italie, en Belgique, aux Pays-Bas et pourra l'être à d'autres pays volontaires.
- à l'occasion de la Semaine Européenne de Réduction des déchets, Bel a valorisé son partenariat avec Phenix (une entreprise française qui accompagne les entreprises, notamment de la grande distribution, dans leur démarche de réduction du gaspillage) en diffusant 2 vidéos sur les donations de matières premières des usines et le don des essais R&D pour l'alimentation animale.

Des actions à tous les niveaux de la hiérarchie de gestion des déchets alimentaires

BEL S'EST ENGAGÉ À RÉDUIRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE DE 50 % À 2030



(1) "Trop bon pour être gaspillé" en Anglais

Bel s'engage à suivre la hiérarchie de prévention ou gestion des déchets alimentaires. Les voies les plus privilégiées (éviter au maximum les pertes et déclassés, prioriser le réemploi dans le processus de production, favoriser le don pour l'alimentation humaine ou animale) offrent le plus d'avantages à l'environnement et à une économie circulaire. Les voies les moins privilégiées (l'enfouissement, l'incinération et le rejet des aliments dans les égouts) ont les plus grands impacts environnementaux et ont un potentiel limité de circularité.

Éviter au maximum les pertes et déclassés

Bel cherche à limiter au maximum les pertes de matières premières tout au long de sa chaîne de valeur. Le Groupe collecte localement et régulièrement (au maximum tous les trois jours) le lait auprès des éleveurs partenaires afin de réduire le temps écoulé entre la traite et la transformation. Tout le lait est soit utilisé à la ferme, soit collecté par Bel toute l'année, même en cas de pic de production. Le Groupe accompagne aussi les éleveurs partenaires en identifiant et partageant les bonnes pratiques pour éviter les pertes de lait à la ferme.

Sur le périmètre Squeeze, Bel contribue activement par son activité même de transformateur à éviter les pertes post-récolte. En effet, les produits sont préparés avec des fruits de qualité, dont une grande part est exclue de la consommation de table en raison de leur taille, de leur apparence, ou du fait d'un écart entre la demande et la production (voir chapitre 3.5.3 - Offrir le meilleur des fruits, sains et responsables).

De nombreux efforts sont déployés pour minimiser les pertes alimentaires, des matières premières aux produits finis. Les exigences de qualité strictes, le bon entretien des outils de production et les démarches d'amélioration continue assurent des performances optimales et maximisent le rendement industriel.

Prioriser le réemploi dans le processus de production

Depuis toujours, Bel s'attache à valoriser les surplus de production laitière et tous les composants du lait collecté, notamment les co-produits de la production fromagère tels que

la crème et le lactosérum. Par ailleurs, Bel génère dans tous ses cycles de fabrication des fromages déclassés en raison d'écarts avec le cahier des charges de production (écart de poids, raisons esthétiques, etc.). Ces surplus de production et co-produits sont valorisés par exemple en étant réutilisés dans les usines du Groupe ou revendus pour entrer dans la fabrication d'autres produits.

Par exemple, en 2023, afin de réduire les pertes générées sur les lignes de production et de favoriser le réemploi, le Groupe a investi à l'usine de Sorel au Canada dans un nouvel équipement permettant de réutiliser les fromages Mini Babybel® déclassés dans d'autres recettes et ainsi augmenter de 12 % à 40 % les pertes revalorisées dans le processus de production.

Favoriser le don pour l'alimentation humaine ou animale

Lorsque les pertes ne peuvent être ni évitées, ni réemployées, le Groupe s'engage à les redistribuer d'abord pour nourrir des personnes via des dons, ensuite pour nourrir les animaux. Ainsi la vision du Groupe est de s'efforcer à atteindre zéro destruction de produits finis encore bons à consommer.

Un nouveau protocole a été établi afin de réorienter les pertes de matières premières et celles générées par les essais de recherche et développement, non commercialisables. Ainsi, depuis 2023, le site R&D de Vendôme fait don des essais pilotes à un chenil situé à proximité, permettant pour les chiens un apport en protéine à faible coût.

Valoriser les déchets alimentaires inévitables

Si les options précédentes ne sont plus possibles, ou si les pertes alimentaires présentent un risque à la consommation, le Groupe cherche à valoriser énergétiquement les déchets alimentaires par la méthanisation ou l'incinération avec récupération d'énergie, tandis que les boues des stations de traitement sont épandues dans les champs ou compostées. Ainsi depuis 2023, les usines de Tanger au Maroc et de Traverse City aux États-Unis incinèrent avec récupération d'énergie leurs déchets alimentaires, auparavant enfouis.

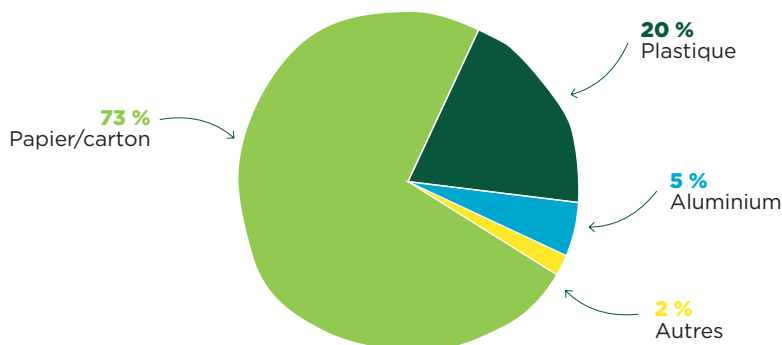
Réduire les pertes et gaspillage alimentaire de 50 % dans les opérations à 2030 vs 2021	2021	2022	2023
Taux de pertes et gaspillage alimentaires, incluant les eaux usées	4,3 % ^(a)	4,1 % ^(a)	4 %
Taux de pertes et gaspillage alimentaires, hors eaux usées	1,5 %	1,5 %	1,6 %

(a) Nouvel indicateur défini en 2022, historique recalculé dans une approche de fiabilisation de la donnée.

3.6.2 Concevoir des emballages responsables

En 2023, les emballages du Groupe sont majoritairement composés de matériaux à base de papier/carton (dont briques) à hauteur de 73 %, puis de plastique (20 %), et d'aluminium (5 %). Les informations présentées ci-dessous sont basées sur les données réelles relatives aux matériaux achetés par les équipes Achats Emballages du Groupe durant la période de reporting, hors sous-traitance.

● Répartition du poids des emballages par type de matériaux



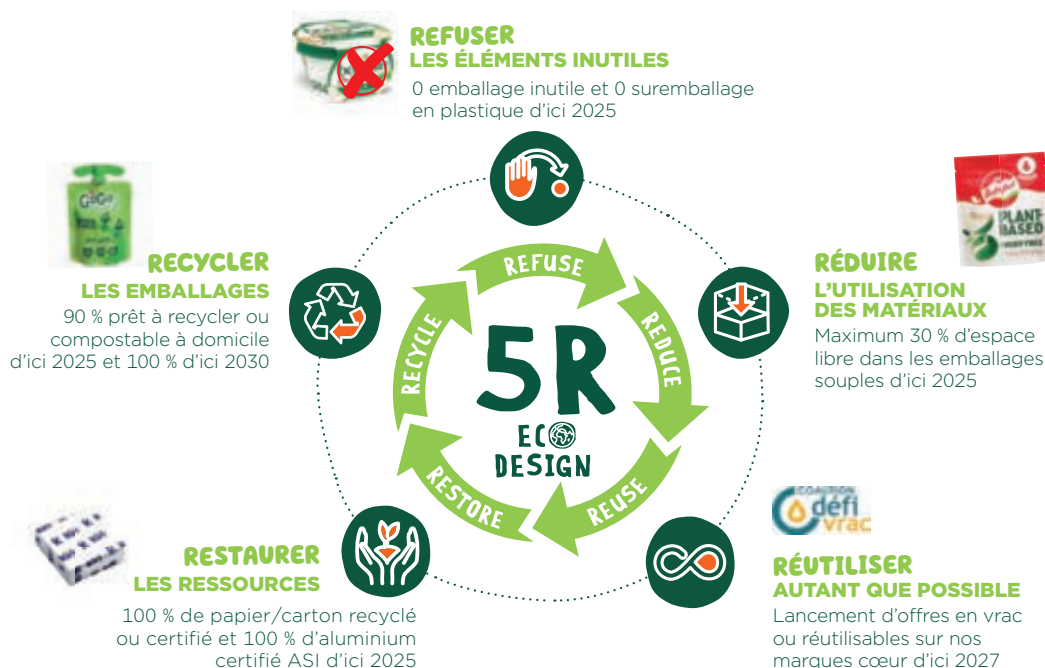
Gouvernance

Un Comité Emballage se réunit tous les trimestres pour animer les plans d'action à moyen et à long terme, prendre des décisions sur les priorités et suivre les progrès de tous les indicateurs clés de performance qui découlent des 5R. Le

comité réunit les experts emballages, dont une équipe dédiée à la transformation des emballages qui se concentre sur le développement de nouveaux emballages ayant un impact réduit sur l'environnement, ainsi que les départements RSE, Marketing et Achats. Le sujet emballage est régulièrement animé auprès du comité opérationnel RSE.

Plan d'action

POLITIQUE BEL SUR LES PORTIONS DURABLES



| « Refuser » les éléments inutiles

Le meilleur emballage étant celui qui n'existe pas, le premier objectif du Groupe est d'éliminer tout emballage inutile. Cet objectif fait écho à celui pris au sein de la coalition du « *Consumer Goods Forum* » (CGF), rejoint en 2020, avec l'objectif de ne plus avoir d'emballage de regroupement en plastique sans fonctionnalité liée à la préservation du produit d'ici 2025. A plus long terme, en minimisant les emballages, le Groupe donne la priorité aux fonctionnalités essentielles, et prépare le développement des offres de produits en vrac, rechargeables ou réutilisables.

Les engagements d'ici 2025 sont d'éliminer les emballages secondaires en plastique qui ne servent pas à la conservation du produit ainsi que les éléments d'emballage inutiles. Par exemple, le suremballage en carton présent sur le pot Boursin® a été supprimé, réduisant le poids de l'emballage de 25 % et permettant une réduction de 26 tonnes de carton par an.

Par ailleurs, le Groupe s'engage d'ici à 2025 à éliminer les matériaux PVC/ PVDC, et les a déjà éliminés des produits de grande consommation.

| « Réduire » l'utilisation des matériaux

Dans une démarche d'éco-conception, une fois tous les composants inutiles retirés des emballages, le Groupe agit sur deux leviers clés :

- réduire au maximum la quantité de matériaux ;
- simplifier en privilégiant les mono-matériaux qui permettent une meilleure recyclabilité et limitent le nombre de petits matériaux secondaires.

Ainsi, le Groupe s'engage à limiter à 30 % maximum l'espace de tête libre, c'est-à-dire l'espace vide entre l'aliment et l'emballage, dans les emballages souples d'ici à 2025, et à éliminer ceux non justifiés techniquement dans tous ses emballages d'ici à 2030.

Afin de répondre à ces objectifs ambitieux, les équipes R&D utilisent pour chaque projet d'innovation ou de rénovation les outils suivants dans leur prise de décision :

- une grille d'évaluation appliquée pour tous les emballages mis sur le marché qui note selon le degré de conformité avec les objectifs d'écodesign du Groupe ;
- eQoPack, un outil pionnier d'analyse de cycle de vie (ACV) développé par le cabinet de conseil expert en ACV Quantis qui mesure l'impact des emballages. Cet outil permet de simuler l'impact de différentes options d'emballages et ainsi de faire des choix alignés avec les engagements du Groupe. Depuis le lancement en 2021, 202 projets et 725 scénarios ont été évalués avec eQoPack.

Un exemple de projet "réduire" est le déploiement progressif de nouveaux bouchons en plastique pour les gourdes de fruits, dont le poids de plastique est réduit de 40 % , ce qui représentera une économie potentielle de 1 265 tonnes de plastique par an et une réduction de 20 % des émissions de gaz à effet de serre.

| « Réutiliser » autant que possible

Pour encourager les consommateurs à diminuer l'utilisation d'emballages à usage unique, Bel vise à développer des offres

d'emballages réutilisables, rechargeables ou de ventes en vrac. Conscient du défi technologique et commercial majeur à relever pour les produits pâteux et fragiles soumis à des conditions d'hygiène et de conservation strictes, Bel s'est associé en 2023 à Danone, Lesieur et Famille Michaud Apiculteurs pour lancer la coalition « Défi Vrac » en France. L'objectif est de travailler ensemble sur des solutions pour rendre le vrac accessible sur de nouvelles catégories de produits semi-liquides tels que le fromage à tartiner chez Bel. Le Groupe s'engage ainsi à tester sur le marché différentes solutions de réutilisation, de recharge et de vente en vrac pour ses marques principales d'ici à 2027.

| « Restaurer » les ressources en privilégiant des matériaux recyclés ou renouvelables

Dans la même perspective, Bel souhaite privilégier systématiquement des matériaux renouvelables, recyclés ou certifiés qui ne sont pas en concurrence avec les produits alimentaires dans leur processus de fabrication. Ainsi, sur le long terme, Bel travaille à réduire son utilisation de matériaux plastique et aluminium, et explore des solutions alternatives, permettant de minimiser les impacts du Groupe sur les ressources naturelles. A titre d'exemple, le pot en plastique de Boursin® a été remplacé en avril 2023 par un pot en carton, ce qui a permis d'éliminer 79 tonnes de plastique et de réduire de 226 tonnes les émissions de gaz à effet de serre par an.

Bel s'engage à atteindre 25 % de plastique recyclé d'ici à 2030 (en moyenne dans le portefeuille total Bel) afin de réduire la nécessité d'extraire les combustibles fossiles nécessaires à la production de plastique vierge. Au Portugal, la marque Limiano® du Groupe s'est distinguée par l'intégration de 50 % de plastique recyclé postconsommation (PRC) issu de bouteilles en PET recyclé, soit 8 tonnes, dans les emballages de ses produits, et la marque Terra Nostra inclut 35 % de plastique recyclé dans le film de regroupement de ses briques de lait, soit 7 tonnes de plastique vierge par an en moins.

De la même manière, pour les emballages en aluminium, les fournisseurs sont encouragés à utiliser de l'aluminium certifié ASI (*Aluminium Stewardship Initiative*) dans le but de participer à l'amélioration des pratiques de gestion des entreprises du secteur de l'aluminium sur les enjeux sociaux, environnementaux et liés à la traçabilité. L'usine de Sablé-sur-Sarthe, où sont produits les Kiri® en portions aluminium, a été l'une des premières usines d'agro-alimentaire à être certifiée *ASI performance standard* et *ASI chain of custody standard* depuis juin 2022.

Le Groupe s'engage aussi à garantir l'absence de déforestation en utilisant du papier et du carton fabriqués à partir de fibres recyclées ou de fibres vierges certifiées provenant de forêts gérées de manière durable (cf. chapitre 3.4.4 - Préserver la biodiversité et les écosystèmes naturels).

En 2023, le Groupe a augmenté de manière significative ses achats de papiers ou cartons d'origine certifiée, représentant désormais 54 % du total, tandis que 57 % intègrent des fibres recyclées. Ces chiffres représentaient respectivement 47 % et 55 % en 2022.



| « Recycler » les emballages

Afin d'optimiser la fin du cycle de vie des emballages, le Groupe encourage le tri et le recyclage en communiquant de manière pédagogique auprès des consommateurs pour qu'ils puissent jeter correctement les emballages. Ainsi, Bel vise à fournir des informations sur le tri des déchets ou des instructions sur la fin de vie sur tous les emballages d'ici à 2025.

Bel vise à ce que 100 % de ses emballages soient éco-conçus pour être prêts au recyclage et/ou compostables à domicile d'ici à 2030, avec un objectif intermédiaire de 90 % d'ici 2025. En 2023, 82 % des emballages des produits du Groupe sont prêts au recyclage et/ou compostables à domicile⁽¹⁾, une performance légèrement en baisse par rapport à 2022 qui s'explique notamment par les ventes de certains produits à l'échelle du Groupe.

D'autre part, le Groupe noue des partenariats pour développer des filières de collecte et de valorisation des déchets

d'emballages. Signataire des notes de position de la Fondation Ellen MacArthur et du CGF pour contribuer au déploiement de la « Responsabilité élargie du producteur » (REP), Bel souhaite contribuer à développer le recyclage et la valorisation des déchets d'emballage au sein des pays où il est implanté. Par le biais de la Coalition d'action sur les déchets plastiques du CGF, le Groupe est déjà engagé dans des initiatives REP dans 7 pays, et vise à s'engager dans 12 pays d'ici 2030. Par exemple, le Groupe est un membre actif d'organisations travaillant à l'amélioration du traitement des déchets d'aluminium et d'acier par l'intermédiaire du CELAA (Club de l'Emballage Léger en Aluminium et Acier) en France, l'AREME (Association pour le Recyclage des Emballages et objets Métalliques légers) en Belgique et au Luxembourg, la COAALI (Coalition pour le Recyclage de l'Aluminium et de l'Acier légers) en Espagne et l'AIRE (Alliance pour l'Innovation et le Recyclage des Emballages) au Maroc.

Indicateur clé de performance retenu

Les objectifs de Bel	KPI	2021	2022	2023	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Travailler vers des emballages 100 % prêts au recyclage et/ou compostables à domicile	Emballages prêts au recyclage et/ou compostables à domicile ^(a)	84 %	83 %	82 %	90 %		100 %

(a) Hors sous-traitance. Les emballages n'incluent pas la cire.

Synthèse du chapitre

Faits marquants 2023

- Publication de la charte Bel pour lutter contre le gaspillage alimentaire.
- Déploiement des outils de suivi des pertes et du gaspillage alimentaire.
- Publication de la politique Bel sur les « portions durables » construite autour de 5 axes : Refuser, Réduire, Réutiliser, Restaurer et Recycler.

Priorités 2024

- Construction d'un plan d'action à moyen terme pour continuer de réduire le gaspillage alimentaire.
- Renforcement de la campagne de sensibilisation des consommateurs menée avec le CGF.
- Mise en œuvre de nos feuilles de route emballage responsable sur chacun des 5R.

(1) 74 % avec cire.

3.7 > Renforcer l'accessibilité de nos produits

3.7.1 Proposer des produits plus sains et plus durables, adaptés aux besoins et aux moyens de tous	145
3.7.2 Développer des modèles de distribution innovants et/ou solidaires	146

Définition de l'enjeu et du risque

Bel a fait de l'accessibilité de ses produits l'un de ses engagements stratégiques prioritaires, avec l'ambition de proposer une offre de qualité adaptée au plus grand nombre, partout dans le monde. Dans un contexte économique d'inflation, l'accessibilité des produits représente un enjeu fort et Bel travaille pour limiter l'impact sur le pouvoir d'achat des consommateurs. De la même manière, Bel cherche à se prémunir du risque de perte de part de marché en s'adaptant aux budgets et aux besoins des populations. Il ne s'agit pas seulement d'agir sur le prix, mais aussi d'être accessible pour les consommateurs sur les bons marchés et dans les bons circuits de distribution, pour répondre à leurs modes de vie et à leurs habitudes alimentaires.

Politiques

Bel a pour ambition de donner accès à des produits plus sains et plus durables à 600 millions de consommateurs en 2035. Aussi, Bel a défini un indicateur de pilotage « Pour Tous les Consommateurs », qui permet de suivre le nombre de

consommateurs ayant accès aux produits de Bel. Deux axes majeurs permettent d'atteindre cet engagement :

- › l'adaptation des produits aux besoins et aux moyens de tous via l'accessibilité prix, le format de portion durable et le développement de produits qui répondent aux besoins nutritionnels et aux goûts ;
- › l'accessibilité géographique et la mise à disposition des produits Bel via plusieurs canaux de distribution innovants et/ou solidaires.

En 2023, le Groupe s'adresse à 397 millions de consommateurs, en baisse de 3 % par rapport à 2022, principalement due à l'augmentation du prix des produits du Groupe, elle-même due au contexte d'inflation des matières premières, au-delà de certains seuils psychologiques pour les consommateurs.

Gouvernance

Les enjeux d'accessibilité sont pilotés à différents niveaux de l'organisation au travers des équipes centrales RSE, *Strategic Insights* et Marketing. La vision stratégique globale et le plan d'action sont validés par le Comité Exécutif.

3.7.1 Proposer des produits plus sains et plus durables, adaptés aux besoins et aux moyens de tous

Plan d'action

Permettre à chacun d'accéder aux produits du Groupe

Depuis sa création, la portion est au cœur du modèle de Bel et contribue à l'accessibilité de ses produits. Le Groupe s'engage pour une alimentation plus saine et plus durable pour tous, chacun de ses produits en portion permet au plus grand nombre de bénéficier d'en-cas sains et équilibrés, proposés dans un format abordable, pratique, facilement transportable, et dont on consomme la juste dose.

Cette année, en réponse à l'inflation, Bel a mis en place des plans de productivité visant à maintenir le plus possible ses produits accessibles pour tous.

Par exemple, en Europe centrale, le Groupe a lancé un format plus abordable avec deux portions de La Vache qui rit®, permettant l'achat du produit en plus petite quantité et donc à un prix plus faible.

Aux États-Unis, la marque GoGoSqueez® a étendu son partenariat avec le programme spécial d'aide alimentaire WIC (*Women, Infants, and Children*), destiné aux femmes, aux nouveau-nés et aux enfants, pour répondre aux besoins de santé et de nutrition des mères et des jeunes enfants issus de foyers à faibles revenus. Les familles participantes reçoivent un bon d'achat mensuel pour acheter des fruits ou des compotes, leur permettant l'accès à des options alimentaires saines malgré des contraintes financières.

Développer une offre de produits végétaux

Le Groupe s'attache à proposer des produits et recettes adaptés aux goûts et besoins de chacun, en développant le territoire laitier historique, mais aussi le fruit et le végétal.

L'année 2023 a marqué le lancement de nombreuses innovations du portefeuille produit sur les territoires fruitier et végétal, par exemple :

- › La Vache qui rit® Plant-Based au Royaume-Uni ;
- › le palet végétal saveur chèvre sur Nurishh® pour varier les arômes et répondre aux goûts divers des consommateurs ;
- › les dés végétaux à la Grecque sur Nurishh® pour répondre à un nouvel usage en salade ;
- › l'expansion du Mini Babybel® Plant-Based dans de nouveaux pays et le lancement d'un nouvel arôme White Cheddar aux États-Unis.

En parallèle, le Groupe collabore avec des start-ups qui développent des technologies de pointe pour créer des protéines de haute qualité nutritionnelle, sans origine animale. Ainsi en 2023, le Groupe a lancé sur le marché américain « *Nurishh® Incredible Dairy* », une alternative aux fromages contenant des protéines laitières obtenues par fermentation de précision.



Développer une offre adaptée aux besoins nutritionnels pour tous

L'accessibilité passe aussi par l'adaptation des produits Bel aux besoins nutritionnels du plus grand nombre. Bel continue d'adapter ses produits en collaboration avec des experts externes en nutrition en définissant des cahiers des charges nutritionnels spécifiques adaptés. Pour ces produits, la priorité est donnée à la fortification en vitamines et minéraux, pour contribuer à une meilleure couverture des apports nutritionnels des populations suivant les géographies, et adapter la composition des recettes pour garantir une qualité et sécurité sanitaire optimale.

Les offres du Groupe s'adaptant aux besoins nutritionnels en 2023 :

- une nouvelle gamme de compotes Maternelle® pensée pour les adultes, enrichie en vitamines et/ou minéraux, afin d'accompagner le consommateur dans différents moments de sa journée ;
- au Maroc l'étude sur l'impact de la fortification de La Vache qui rit® démontre que 100 % des besoins nutritionnels des enfants marocains en fer, iode et zinc sont couverts (voir chapitre 3.3.2 - Améliorer la qualité nutritionnelle des produits).

3.7.2 Développer des modèles de distribution innovants et/ou solidaires

Plan d'action

Adaptation aux nouvelles géographies et aux modes de consommation

Pour renforcer l'accessibilité des produits, le Groupe cherche à s'adapter aux modes de consommation et à être présent au plus proche du consommateur. Ainsi, le Groupe souhaite mettre l'accent sur de nouvelles géographies. L'acquisition de Shandong JunJun Cheese® en Chine et la Joint-Venture avec Britannia® en Inde en 2022 permettent l'accélération vers cette ambition. En 2023, Bel a d'ailleurs lancé en Inde un produit La Vache qui rit® co-brandé avec Britannia®, confirmant la stratégie du Groupe au sein de cette géographie.

Renforcer l'accessibilité des produits implique également de s'adapter à tous les modes de consommation, et donc de faire évoluer les modèles de distribution afin d'être présents dans les bons circuits. En 2023, les canaux de distribution e-commerce et Hors Domicile ont continué à être développés dans la quasi-totalité des zones géographiques du Groupe.

Cette année, Bel innove également en lançant ses produits La Vache qui rit® en pot en Europe, format plus adapté pour une utilisation en cuisine, particulièrement par les populations issues du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord.

Développement de modèles de distribution inclusifs

Afin de s'adapter à la réalité des modes de consommation et d'approvisionnement, et proposer des aliments sains à une plus large partie de la population, Bel s'appuie depuis plusieurs années sur des canaux de distribution inclusifs et travaille à renforcer la qualité de relations avec ses partenaires en leur offrant trois types de services : la formation professionnelle, l'assurance santé et l'inclusion financière.

Ainsi, deux modèles de distribution innovants et inclusifs, sont développés par Bel : *Sharing Cities* et *Inaya*. Toutefois, le déploiement de ces programmes continue d'être fortement impacté par les conséquences de la Covid-19 dans les pays concernés avec notamment des contextes économiques particulièrement difficiles, marqués par une inflation généralisée ou la fermeture de magasins dans certains pays. Ce contexte explique le fort recul du nombre de participants à un programme d'*Inclusive Business* depuis 2020. Dans ce contexte plus que jamais, le Groupe a réaffirmé ses ambitions et a redéfini en 2023 ses engagements auprès des zones

géographiques identifiées comme prioritaires : Madagascar, le Vietnam, le Maroc, l'Inde et la région du Moyen Orient et d'Afrique du Nord (MENA). L'objectif de faire bénéficier 40 000 participants à un programme d'*Inclusive Business* initialement prévu pour 2025, est ainsi maintenu, mais décalé à horizon 2030.

Sharing Cities, un programme à destination des vendeurs de rue

Depuis 2013, Bel a lancé *Sharing Cities*, un programme qui vise à compléter les canaux de commercialisation traditionnels par des réseaux de distribution alternatifs ancrés dans les pratiques d'achat locales, tout en améliorant la qualité de vie des vendeurs impliqués dans ce projet. Ainsi, le Groupe s'appuie sur des réseaux existants de vendeurs de rue pour commercialiser ses produits et élargir son bassin de consommateurs. En échange, le Groupe accompagne ces vendeurs dans le développement et la pérennisation de leur activité et de leur chiffre d'affaires, et leur offre l'accès à une couverture santé, ou à des formations professionnelles. Afin d'orienter au mieux le programme d'accompagnement, et de prendre en compte le contexte actuel de forte inflation dans les marchés concernés, Bel a mené en 2023 de nouvelles consultations auprès des vendeurs de rue dans chacune des villes où le programme est déployé afin d'adapter ses programmes d'accompagnement, en intégrant par exemple de nouveaux services comme le soutien scolaire des enfants des vendeurs de rue.

Fin 2023, le programme *Sharing Cities* dénombre 1 062 partenaires, soit une baisse de 26 % par rapport à l'année dernière, expliquée par le contexte économique difficile de ces dernières années.

Inaya, un programme de fidélité pour les détaillants

Depuis 2019, Bel a développé un second modèle économique inclusif appelé *Inaya*. Il s'agit d'un programme de fidélité destiné aux détaillants déjà clients de Bel, leur donnant accès à des services améliorant leurs conditions de vie ou leur activité professionnelle et s'adaptant aux contextes locaux. En 2023, Bel a revu, dans le cadre de discussion avec les détaillants, les soutiens apportés dans le cadre du programme *Inaya* pour réidentifier des besoins prioritaires. Au Maroc, un nouveau besoin d'accompagnement dans le soutien scolaire à destination des enfants des détaillants a été identifié. En 2023 le Groupe compte 369 participants au programme *Inaya*.

Indicateur clé de performance retenus

Les objectifs de Bel	KPI	2021	2022	2023	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Contribuer à rendre accessible son offre au plus grand nombre	Nombre de consommateurs ayant acheté au moins un produit du Groupe dans l'année de référence (en millions) ^(a)	421	410	397	440		500
Développer des modèles de distribution innovants et solidaires	Nombre de participants à un programme d'Inclusive Business	4 027	2 298	1431	40 000		40 000
	<i>Sharing cities</i>	2 892	1 444	1062			
	<i>Inaya</i>	1 135	854	369			

(a) Un exercice de fiabilisation de la donnée a été réalisé en 2023, et donne lieu à une nouvelle valeur n-1 et n-2. Les données 2023 sont basées sur les panels consommateurs à Q3 2023 et à fin 2021 pour les petits pays dont les données n'ont pas été renouvelées (Iran, Irak, Italie, Sénégal, Slovaquie, Afrique du Sud, Corée du Sud et Suisse).

Synthèse du chapitre

Faits marquants 2023

- Lancement de nombreuses innovations du portefeuille produit sur les territoires fruitier et végétal au travers des marques La Vache qui rit®, Mini Babybel®.
- Déploiement des produits du Groupe dans de nouvelles géographies, principalement suite à l'acquisition de Shandong JunJun Cheese® en Chine et la Joint-Venture avec Britannia® en Inde.
- Redéfinition des engagements et ambitions du Groupe pour les programmes d'*Inclusive Business*.

Priorités 2024

- Développement des nouveaux canaux de distribution avec comme priorité le Hors Domicile et le e-commerce.
- Poursuite des efforts de maintien de produits accessibles au plus grand nombre dans un contexte inflationniste.
- Déploiement de programmes d'*Inclusive Business* autour de l'assurance santé, l'inclusion financière ou l'accompagnement scolaire dans les pays prioritaires.

3.8 > Application de la Taxonomie verte européenne aux activités de Bel

Présentation de la Taxonomie verte européenne

Instituée par le règlement UE 2020/852, la Taxonomie verte européenne constitue une composante essentielle du Pacte vert pour l'Europe, feuille de route pour contribuer à la neutralité carbone d'ici à 2050. En mettant en œuvre un système de classification des activités durables, le règlement Taxonomie vise à réorienter les flux de capitaux vers des activités économiques plus durables.

Dans le cadre du règlement Taxonomie, six objectifs environnementaux majeurs pour l'UE ont été définis :

- > Atténuation du changement climatique ;
- > Adaptation au changement climatique ;
- > Utilisation durable et protection de l'eau et des ressources marines ;
- > Transition vers une économie circulaire ;
- > Prévention et contrôle de la pollution ;
- > Protection et restauration de la biodiversité et de l'écosystème.

Obligations de reporting

Les entreprises soumises à la NFRD (*Non financial Reporting Directive*) doivent mettre en place un reporting Taxonomie depuis le 1^{er} janvier 2021 afin d'évaluer la sensibilité de leurs activités au système de classification défini par la Taxonomie. Une activité économique est considérée comme durable si cette activité :

- > est éligible à au moins l'un des objectifs environnementaux ;
- > contribue substantiellement à au moins l'un des objectifs environnementaux ;
- > ne cause de préjudice important à aucun des autres objectifs environnementaux ;
- > est exercée dans le respect des garanties minimales prévues.

Le règlement Taxonomie suit une approche progressive, ainsi, au 31 décembre 2023, et dans le cadre de ce reporting :

- > seules les activités contribuant aux deux premiers Objectifs liés au changement climatique ont été revus à l'aune de l'éligibilité et de l'alignement ;
- > les activités contribuant aux quatre autres Objectifs reportent sur l'éligibilité uniquement.

Résultats 2023

Les exigences de publication des indicateurs clés de performance au titre de l'exercice 2023 concernent l'éligibilité et l'alignement : Bel est tenu de publier ces indicateurs mettant en évidence la proportion de son chiffre d'affaires, dépenses d'investissements (Capex) et dépenses d'exploitation (Opex) éligibles résultant de produits et/ou services associés à des activités économiques définies comme durables dans les Annexes I & II des Actes Délégués Climat ⁽¹⁾.

Le Groupe révisé sa méthodologie, son analyse et ses calculs au fur et à mesure de la mise en place de la Taxonomie. Ainsi en 2023, le Groupe a rendu plus robuste le processus de remontée des informations Capex en formalisant une procédure à destination des équipes finance, ainsi que des fiches par activité qui précisent les critères à remplir pour l'alignement à destination des équipes ingénierie.

Chiffre d'affaires

Les activités de Bel portent essentiellement sur la recherche et l'innovation, la fabrication et la commercialisation liées aux activités de Bel sur ses trois territoires laitier, fruitier et végétal. Ces activités ne sont pas considérées aujourd'hui comme ayant une contribution substantielle aux six objectifs environnementaux définis par la Taxonomie.

En raison de l'absence de chiffre d'affaires éligible, les dépenses d'investissement (Capex) et les dépenses d'exploitation (Opex) liées à ces activités ne peuvent pas être qualifiées d'éligibles. Par conséquent, l'analyse de l'éligibilité des Capex et Opex a porté exclusivement sur les « mesures individuelles » permettant aux activités cibles de conduire à des réductions de GES, la protection des ressources en eau ou encore de répondre aux enjeux d'économie circulaire comme définies dans le règlement ⁽²⁾ Taxonomie de l'UE.

(1) Règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020. Acte délégué UE Climat du 4 juin 2021 et ses annexes complétant le règlement (UE) 2020/852 en précisant les critères techniques permettant de déterminer dans quelles conditions une activité économique peut être considérée comme contribuant de manière substantielle à l'atténuation du changement climatique ou à l'adaptation à celui-ci.

(2) Règlement délégué (UE) 2021/2178 de la Commission du 6 juillet 2021 complétant le règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil en précisant le contenu et la présentation des informations à divulguer par les entreprises soumises aux articles 19 bis ou 29 bis de la directive 2013/34/UE concernant les activités économiques respectueuses de l'environnement, et en précisant la méthodologie à suivre pour se conformer à cette obligation de divulgation.

OpEx

Les dépenses d'exploitation retenues par le Groupe en application des dispositions de la Taxonomie concernent les frais commerciaux et de distribution, les frais de recherche et développement, les frais de maintenance et les frais généraux et administratifs.

En 2023, l'analyse de ces OPEX a conduit à considérer le montant analysé comme non-significatif au regard des pratiques de place et des seuils de matérialité du Groupe. En effet, le ratio « Opex éligibles Taxonomie » (114 millions d'euros) sur « Opex totaux Groupe » (3 219 millions d'euros, hors dotation aux amortissements - voir chapitre 5 - 3.2 Charges opérationnelles par nature) s'établit à 3,5 % (voir Annexe 4 - « Tableaux taxonomie européenne »).

CapEx

En 2023, sur un montant total d'investissement de 186,8 millions d'euros, la part des Capex éligibles est de 14,7 %, vs. 11,3 % en 2022, du total des Capex reportés dont le calcul est décrit dans la note méthodologique ci-dessous (voir Annexe 4 - « Tableaux taxonomie européenne »).

Les Capex éligibles, reflétés au numérateur, comprennent principalement l'acquisition et la location longue durée de bâtiments et de véhicules (IFRS 16), des investissements de chaudière biomasse, de distribution de chauffage/refroidissement, de construction ou d'amélioration d'installation de station d'épuration et de traitement des eaux ou de projets d'amélioration de la fin de vie d'emballages. Aussi, en 2023, les projets de reboisement, de réhabilitation et restauration des forêts, et de conservation de forêt sont intégrés dans les Capex éligibles (voir chapitre 3.4.2.4 - Séquestrer les émissions résiduelles en protégeant les écosystèmes).

Ces investissements correspondent, conformément aux dispositions de la Taxonomie, aux activités suivantes :

- 1.1 - Reboisement ;
- 1.2 - Réhabilitation et restauration des forêts, y compris reboisement et régénération naturelle après un événement extrême ;
- 1.4 - Conservation de forêt ;
- 2.2 - Production de ressources en eau alternatives à des fins autres que la consommation humaine ;
- 4.15 - Distribution de chauffage/refroidissement en réseau urbain ;
- 4.16 - Installation et exploitation de pompes à chaleur électriques ;

- 4.24 - Production de chaleur/froid à partir de la bioénergie ;
- 5.2 - Renouvellement des systèmes de collecte, de traitement et de distribution d'eau ;
- 5.3 - Construction, extension et exploitation des systèmes de collecte et de traitement des eaux usées ;
- 5.4 - Renouvellement des systèmes de collecte et de traitement des eaux usées ;
- 6.5 - Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers ;
- 7.2 - Rénovation des bâtiments existants ;
- 7.3 - Installation, maintenance et réparation d'équipements d'efficacité énergétique ;
- 7.5 - Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle des performances énergétiques des bâtiments ;
- 7.7 - Acquisition et propriété de bâtiments ;
- 5.3 - Préparation pour la réutilisation des produits en fin de vie et de leurs composants.

L'analyse des critères de contribution substantielle, des DNSH (*Do Not Significant Harm*) et des garanties minimales pour les projets éligibles permet de remonter au titre de 2023, un pourcentage de Capex alignés de 2,7 %, vs. 2,8 % en 2022, grâce aux investissements de conservation de forêts, de reboisement et de réhabilitation et restauration de forêts ainsi que grâce aux investissements de chaudières biomasse sur les sites de Tanger et Ulzama (voir 3.4 Préserver la planète).

Respect des critères DNSH

Le critère d'adaptation au changement climatique s'applique uniquement aux activités éligibles du Groupe, mais l'ensemble des localisations du Groupe ont été intégrées dans l'analyse de l'application du critère. Le Groupe a réalisé une analyse des risques d'exposition aux risques physiques et d'adaptation liés au changement climatique.

Dans le cadre des recommandations émises par la *Taskforce on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD), Bel a cartographié les impacts actuels et potentiels, ainsi que les risques et opportunités liés au climat à horizon 2035 et 2050. Ces informations ont permis d'élaborer des scénarios climatiques basés notamment sur les scénarios RCP du GIEC à 1,5°C, les prix du carbone, l'évolution des systèmes de production agricole et les habitudes alimentaires des consommateurs. Ces informations ont aussi permis au Groupe d'évaluer la résilience de ses activités, de sa stratégie ainsi que les impacts financiers associés (voir chapitre - Préserver la Planète - "Risques et Opportunités relatifs au changement climatique (TCFD)").



Respect des Garanties Minimales

Une analyse dédiée a été conduite sur la partie Garanties Minimales au niveau Groupe. Celles-ci consistent au respect des principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme des Nations unies, de la charte internationale des droits de l'homme des Nations unies ainsi que des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et couvrent principalement les sujets de droits humains et d'éthique des affaires (lutte contre la corruption, fiscalité responsable, droit de la concurrence). Cette première analyse a permis de mesurer l'écart entre les pratiques du Groupe sur ces sujets et les attendus de la réglementation et d'identifier les chantiers à mener pour accroître la conformité.

Le Groupe mettra à jour sa méthodologie pour la publication 2024.

Note méthodologique

Les analyses portent sur le périmètre de consolidation financière.

Pour éviter tout risque de double-comptage, les montants éligibles et alignés présentés ne concernent que l'objectif d'atténuation du changement climatique. En considérant le périmètre de reporting précisé dans la Note méthodologique du chapitre 3, le total des dépenses d'investissement peut être

rapproché à partir des états financiers consolidés, le montant correspond :

- aux immobilisations corporelles (voir chapitre 5 - Note 4.3.1) ;
- aux actifs de droits d'usage du Groupe (voir chapitre 5 - Note 4.3.2) ;
- aux immobilisations incorporelles du Groupe (voir chapitre 5 - Note 4.2).

Dans le cadre de l'analyse de l'éligibilité, les investissements Capex de plus de 50 000 € ont été revus un par un et rattachés à une activité taxonomique, en prenant en compte les codes NACE. Cet inventaire des projets d'investissement a été réalisé par la Direction environnement et la Direction Impact conjointement. Les Capex reportés sont des Capex individuels. Les ratios de Capex verts par activité taxonomique sont disponibles dans les tableaux en Annexe 4.

Sur cette base de projets éligibles, les projets les plus significatifs (seuil de 300 000 €) ont été revus pour définir leur alignement avec les équipes expertes du sujets (ingénierie ou responsable plan forêt du Groupe) en vérifiant les critères de contribution substantielle, en particulier pour les projets de conservation de forêts, le Groupe a vérifié l'établissement d'un plan de conservation à plus de 10 ans, respectant les écosystèmes et conforme aux recommandations du GIEC quand il s'agit des inventaires.

3.9 > Note méthodologique

La démarche de reporting extra-financier du Groupe répond aux exigences du décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières. Le programme RSE de Bel s'inscrit dans deux cadres internationaux : le Pacte mondial des Nations unies et les lignes directrices G4 de la *Global Reporting Initiative* (voir en annexe « Tableau de correspondance GRI »). À travers sa stratégie RSE, le Groupe contribue à 12 des 17 objectifs de développement durable définis par les Nations Unies.

Matrice de double matérialité

Le Groupe a réalisé en 2023 l'exercice de double matérialité en anticipation des travaux de la CSRD.

La réalisation de la matrice de double matérialité a suivi une méthodologie en cinq étapes :

- Définition de l'univers des enjeux** : à partir de la liste des sous-enjeux fournis par la CSRD, des enjeux présents dans sa précédente analyse de matérialité et des enjeux sectoriels, Bel a construit un univers des enjeux pertinents pour son secteur et ses activités. À l'aide de l'expertise d'un cabinet externe et de la compétence d'experts internes des directions RSE, Emballages, Juridique, Ressources Humaines, Risques, Communication, Qualité, Marketing, et Achats.
- Identification des IROs** : Bel a ensuite identifié pour chacun des enjeux, une liste d'impacts, risques et opportunités (IRO), adaptés à ses secteurs, activités et à ses géographies sur la base de documentation de référence et de contributions d'experts internes.
- Définition des échelles de cotation** : des échelles de cotation ont ensuite été définies en ligne avec les métriques d'évaluation des risques utilisées au sein de la campagne annuelle de cartographie des risques Groupe (cf. Chapitre 2, Facteurs de Risques et politique d'assurance).
- Cotation** : 3 ateliers consécutifs sur les thématiques environnementales, sociales et éthiques ont permis à des experts internes de coter les impacts, risques et opportunités associés à ces enjeux.
- Revue par les parties prenantes externes** : afin d'en assurer la robustesse et l'objectivité de la démarche, les cotations ont ensuite été discutées par des parties prenantes
 - Externes : représentants de coalitions, de la société civile, de clients, et de fournisseurs
 - Internes : des collaborateurs puis validés par le Comité d'Audit et le Comité Exécutif.

Un tableau de concordance entre les chapitres de la DPEF actuel et les enjeux matériels selon la double matérialité du Groupe est disponible dès cette année (voir 3.12 - Annexe 2 - Tableau de correspondance des chapitres de l'URD avec les attentes de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)).

Pour chaque enjeu matériel, de manière transparente un état d'avancement sur les exigences de publication minimum suivantes sont décrites :

- > les politiques du Groupe en matière de durabilité ;

- > la gouvernance en place pour y répondre et animer les feuilles de route ;
- > les actions et ressources mises en place et/ou planifiées sur l'ensemble de la chaîne de valeur quand pertinent ;
- > les cibles à atteindre, quand elles sont définies ;
- > les indicateurs, quand les données sont disponibles.

Choix des indicateurs

Les indicateurs de performance extra-financière de Bel ont été définis au regard des activités du Groupe et des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux qui en découlent. Ils permettent en premier lieu le pilotage opérationnel de l'avancement de la démarche sur chacun des axes de progrès que le Groupe a défini. Ils permettent également de rendre compte de façon transparente de la performance extra-financière du Groupe, dans le présent rapport annuel ainsi que dans les autres supports de communication (site Internet et réseaux sociaux du Groupe).

Les résultats de ces indicateurs clés de performance retenus sont disponibles à la fois dans les chapitres des leviers d'action prioritaires, et dans une *scorecard* consolidée en Annexe.

Ces indicateurs de performance retenus font l'objet d'un avancement dont la légende est un système de smiley. Ce système respecte la règle suivante : un smiley souriant signifie que le résultat obtenu est conforme au plan, à l'inverse un smiley triste signifie qu'il est non conforme au plan, enfin un smiley neutre signifie que l'indicateur est stable par rapport à l'année précédente.

Horizon de temps

Le Groupe pilote ses indicateurs à différents horizons de temps. La performance est analysée à horizon court terme, par rapport à l'année précédente. Des objectifs sont définis sur un horizon de temps moyen terme à 2025 et plus long terme à 2030/2035.

Audit externe

La nature des travaux réalisés par l'organisme tiers indépendant et ses conclusions sont présentées en annexe.

Les procédures de reporting ont fait l'objet d'une vérification externe par le Commissaire aux comptes PwC désigné Organisme tiers indépendant. Pour les indicateurs clés de performance et les informations considérées comme étant les plus importantes, les travaux suivants ont été effectués :

- > des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
- > des tests de détail, sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été une revue critique réalisés sur les données. Les indicateurs clés de performance retenus ont ainsi tous été revus en assurance modérée (voir chapitre 3.1.2 - Analyse des principaux enjeux extra-financiers), et certains d'entre eux ont été revus en assurance raisonnable, identifiés par le symbole ✓ dans la Scorecard RSE (voir chapitre 3.10 - Scorecard RSE).



Procédure et protocole de reporting

La procédure de reporting extra-financier décrit les modalités à suivre pour la collecte et le calcul des indicateurs de performance extra-financière du Groupe. Elle est diffusée, connue et appliquée à tous les niveaux d'élaboration et de reporting des données.

Un protocole de reporting extra-financier complète cette procédure. Il définit tous les indicateurs de performance du Groupe. Ce Protocole de reporting détaille les méthodologies à utiliser pour la remontée des indicateurs : définitions, principes méthodologiques, formules de calcul, responsable du calcul et valideur. Les méthodes de calcul, de mesure et d'analyse employées sont conformes aux standards nationaux ou internationaux appropriés lorsqu'il en existe.

Le protocole de reporting est mis à jour tous les ans, au titre de 2023 les évolutions ont consisté à intégrer des principes de contrôle interne, telle que la ségrégation des tâches (identification de valideur) ou la continuité (identification de back-up).

Organisation du reporting

La Direction RSE, a la charge de la coordination du processus de reporting et de la centralisation des indicateurs collectés auprès des différents métiers. Elle est garante du respect du planning de reporting et organise, en concertation avec les Directions métiers, la communication externe des données, en particulier dans le cadre du rapport annuel du Groupe. Elle s'assure de la cohérence globale du reporting et est l'interlocuteur privilégié des vérificateurs externes.

La collecte des indicateurs RSE est pilotée par un réseau de contributeurs métiers, sur leurs domaines d'expertise respectifs. Ils s'appuient sur leur réseau d'experts locaux, qu'ils sont en charge d'animer, et ce afin que les données partagées par le local soient conformes au protocole de reporting.

Consolidation et contrôle interne

Les contributeurs métiers assurent le contrôle interne des données dont ils ont la responsabilité, en validant leur cohérence et leur vraisemblance. Pour ce faire, ils réalisent des tests de cohérence sur les indicateurs qui s'y prêtent (mise en évidence et justification des variations d'une année sur l'autre, calculs de ratios permettant de comparer la performance des différentes entités, etc.). Les écarts significatifs identifiés font l'objet d'une étude approfondie, en concertation avec le contributeur de la donnée et sont éventuellement corrigés.

Les contributeurs métiers ont également la charge de la consolidation des données collectées afin de générer les indicateurs Groupe (présents dans ce chapitre), qu'ils communiquent à la Direction RSE. Depuis 2022, les indicateurs environnement bénéficient d'un contrôle interne de second niveau, avec la mise en place des Responsables de Plateforme Environnement, qui permet d'améliorer la qualité et la fiabilité de la donnée, en anticipation du reporting de durabilité.

Outils de reporting

Les données sont remontées et consolidées au travers de plusieurs systèmes de collecte, sous la responsabilité des contributeurs métiers qui les pilotent.

L'ensemble des données relatives aux indicateurs environnementaux sont collectées grâce à l'outil de reporting développé par la société Tennaxia et la majorité des calculs y sont réalisés.

La plupart des données relatives aux indicateurs sociaux sont collectées grâce au SIRH développé par la Direction des ressources humaines. Les données qui permettent de calculer le taux de fréquence des accidents sont issus de Intalex.

Certaines données sont issues des systèmes d'information déployés dans le Groupe (ex. : SAP, Magdalena, Power BI, Plateforme Dairy Upstream...) ou de logiciels dédiés (ex. : EcoVadis, Glint...).

Périmètre et période de reporting

Principes généraux

Le périmètre du reporting extra-financier correspond à l'ensemble des opérations propres du Groupe et à leur chaîne de valeur, symétrique au périmètre de consolidation financier (consolidé à 100 %) (voir Chapitre 5.5 - Etats financiers). Les investissements minoritaires, non consolidés et dont le Groupe n'a pas le contrôle opérationnel, ne sont donc pas inclus dans le périmètre de calcul de ces indicateurs.

Dans ce cadre, le Groupe a défini les règles suivantes en cas d'intégration et de cession d'activité :

Cession : les données ESG et la performance de toute entité cédée pendant la période de reporting en cours sont exclues des indicateurs ESG. Les données N-1 des indicateurs sont recalculées à périmètre constant pour garantir leur comparabilité (N-1 Pro Forma) ainsi que l'exercice de référence (la baseline).

Acquisition : les données ESG et la performance de toute entité acquise pendant la période de reporting n'ont pas été prises en compte pour les indicateurs ESG, sauf indication contraire dans cette note. Les données ESG des entités nouvellement acquises seront incluses dans les indicateurs ESG au plus tard deux exercices financiers complets après la clôture de l'opération.

Ainsi, les données publiées pour l'année 2023 concernent l'ensemble des entités et filiales du Groupe intégrées au 31 décembre 2023 à l'exception de la filiale Shandong Junjun Cheese® en Chine et la *Joint-Venture* avec Britannia® en Inde (voir Chapitre 5.5 - Etats financiers).

Lorsqu'un indicateur est calculé sur un périmètre spécifique, celui-ci est systématiquement mentionné afin de ne pas introduire de biais dans la compréhension des données. Ainsi tous les indicateurs incluent le périmètre anciennement MOM, sauf mention contraire.

Les données collectées couvrent la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2023. Selon les indicateurs, il s'agit :

- d'une consolidation annuelle des données du 1^{er} janvier 2023 au 31 décembre 2023 ;
- de la donnée mesurée au 31 décembre 2023.

Lorsque l'historique est disponible, les données sont renseignées sur les trois derniers exercices. Sur les sujets concernant l'eau, l'énergie et les émissions de GES, les axes de progrès s'inscrivent dans des durées longues.

Le Groupe n'a pas relevé de potentielles erreurs matérielles de la période de reporting précédente.

Thématiques obligatoires

Considérant l'article L.225-102-10 du Code de commerce qui définit les exigences de DPEF, compte-tenu de son activité, le Groupe n'est pas concerné par la thématiques suivante : actions visant à promouvoir le lien Nation-armée et à soutenir l'engagement dans les réserves. L'ensemble des autres thématiques sont incluses dans le présent document :

- informations relatives aux conséquences sur le changement climatique de l'activité de la société, y compris les postes d'émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre liées aux activités de transport amont et aval de l'activité et sont accompagnées d'un plan d'action visant à réduire ces émissions;
- information sur l'usage des biens et services qu'elle produit;
- engagements sociétaux en faveur du développement durable, de l'économie circulaire, de la lutte contre le gaspillage alimentaire, de la lutte contre la précarité alimentaire, du respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable;
- aux accords collectifs conclus dans l'entreprise et à leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés, aux actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités,
- aux actions visant à promouvoir la pratique d'activités physiques et sportives et aux mesures prises en faveur des personnes handicapées.

Social

Le reporting social de Bel porte sur l'ensemble de ses sites industriels et de ses filiales (en France et à l'étranger) comprenant au moins un salarié en contrat à durée déterminée (CDD) ou à durée indéterminée (CDI) au cours de la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2023.

Environnement

Le reporting environnemental inclut tous les sites industriels et de recherche du Groupe.

Il inclut également ses centres de collecte et ses dépôts, ainsi que le siège du Groupe et le musée de La Vache qui rit®. En revanche, il ne couvre pas les sites exclusivement tertiaires des filiales ; au regard des impacts du siège social, ces derniers peuvent être considérés comme négligeables dans l'empreinte environnementale totale du Groupe.

Certains indicateurs environnementaux sont rapportés à la tonne produite (ex. : consommation d'eau, émissions de

GES, etc.). Depuis 2015, les tonnages produits intègrent les fabrications destinées à une seconde transformation dans le Groupe. Les produits qui sont la conséquence d'une fabrication principale sont considérés comme des co-produits.

Les impacts directs des activités des sous-traitants et des fournisseurs exercées à l'intérieur des sites sont comptabilisés par le site. Les impacts des activités des sous-traitants et des fournisseurs exercées à l'extérieur des sites ne sont pas comptabilisés par les sites. Les activités de production sous-traitées ne sont pas comptabilisées.

Les facteurs d'émission liés aux consommations d'électricité, de fioul, de gaz, de fréon, d'essence et de gasoil sont ceux de l'ADEME. Tous les facteurs d'émission sont mis à jour annuellement sur la base des données publiées par l'Agence internationale de l'énergie pour le périmètre international et de l'ADEME pour le périmètre France.

En 2023, le Groupe revoit sa méthodologie de calcul de l'empreinte carbone de ses matières premières laitières. Ce calcul utilise désormais des « équivalents lait » selon les recommandations du *Dairy PEF* européen dans le cadre du *GHG Protocol*, permettant d'estimer plus justement l'empreinte carbone des extraits secs des produits laitiers tel que les laits en poudre. Dans ce cadre, le Groupe a également recalculé son empreinte carbone pour les années 2017 et à partir de 2021 selon cette nouvelle méthodologie. Concernant les facteurs d'émission liés à l'approvisionnement en lait, le déploiement progressif des outils de diagnostics à la ferme permet de remplacer des facteurs d'émission génériques par des facteurs d'émission réels pour les fermes auditées et d'obtenir des moyennes pondérées par bassin.

Les facteurs d'émission génériques utilisés dans le cadre de la valorisation en carbone des dépenses Opex et investissements Capex sont en kg de CO₂e par euros de dépense et présentent un facteur d'incertitude (80 %). Néanmoins, cette incertitude élevée est acceptable car les facteurs d'émissions sont appliqués sur des flux financiers robustes, issus de la comptabilité du Groupe, et les dépenses Opex et investissements Capex ne représentent en 2022 que 6 % du total des émissions sur la chaîne de valeur.

Les émissions de GES liées à la flotte propre de véhicules du Groupe intègrent celles des véhicules en location de longue durée.

Le classement du risque sur la disponibilité de l'eau est réalisé à partir de données de la FAO et d'une analyse de risque avec l'outil *Water Risk Filter* mis à disposition par le WWF. Le classement est actualisé chaque année.



3.10 > Scorecard RSE

CONTRIBUER À UNE ALIMENTATION PLUS SAIN ET PLUS DURABLE



Engagements	KPI	2022	2023	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Améliorer de façon continue la qualité nutritionnelle des produits	Recettes « positives » (portefeuille produits enfants et familles respectant les critères Bel Nutri+ ou disposant de 0 ou 1 additif)	88% 	88% 	(a)	-	90%
	Portefeuille produits enfants et familles respectant les critères Bel Nutri+	74% 	76% 	80% 		(a)
	Portefeuille produits enfants et familles contenant de 0 ou 1 additif	70% 	70% 	(a)	-	(a)
Encourager des habitudes de consommation et modes de vie sains	Pays ayant mis en place un programme à destination des consommateurs : « Healthy Lifestyle Program »	8* 	8 	10 		(b)

PROMOUVOIR UNE AGRICULTURE DURABLE ET RÉGÉNÉRATRICE



Engagements	KPI	2022	2023	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Contribuer à améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des éleveurs partenaires	Part des éleveurs ayant reçu au moins une visite par un technicien du lait Bel et ayant été invité à une réunion annuelle	(h)	85% 	100% 		100%
Promouvoir de bonnes pratiques pour favoriser le bien-être animal	Part des fermes respectant la Charte bien-être animal certifiées par une tierce partie	29% 	55% 	100% 		100%
Développer des pratiques favorables à une baisse des émissions carbone de l'amont	Part des fermes ayant réalisé un premier diagnostic carbone	75% 	84% 	100% 		100%
Assurer un approvisionnement responsable de la matière grasse végétale utilisée dans les produits	Approvisionnements certifiés ou respectant les engagements de la Charte matière grasse végétale (si aucune certification n'existe)	77% 	76% 	100% 		100%

CONCEVOIR DES PORTIONS DURABLES



Engagements	KPI	2022	2023	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Travailler vers des emballages 100% prêts au recyclage et/ou compostables à domicile	Emballages prêts au recyclage et/ou compostables à domicile**(c)	83% 	82% 	90% 		100%

Avancement vs. objectif 2025

- Conforme au plan
- Stabilisation
- Non conforme au plan

- (a) L'objectif 2030 a été défini lors du plan stratégique réalisé en 2023 et porte sur l'indicateur Recettes « positives ».
- (b) La feuille de route pour 2030 et l'objectif associé sont en cours de définition.
- (c) Les emballages n'incluent pas la cire.
- (d) Le bilan carbone du scope 3 étant établi avec un an d'écart, seules les performances 2022 peuvent être présentées.
- (e) Cet objectif de réduction nette d'un quart des émissions de GES de Bel, sur toute sa chaîne de valeur par rapport à 2017 est aligné avec le scénario de réduction 1,5°C, validé par SBT, et a pour objectif de réduire de -75% en valeur absolue ses émissions sur les scopes 1 et 2 d'ici à 2035, et de réduire de -25% en valeur absolue ses émissions sur le scope 3 d'ici à 2035 et par rapport à 2017.
- (f) Un exercice de fiabilisation de la donnée a été réalisé en 2023, et donne lieu à une nouvelle valeur n-1. Donnée à octobre 2022 pour Arabie Saoudite et à fin 2021 pour les pays dont les données ne sont pas renouvelées tous les ans : Iran, Iraq, Italie, Sénégal, Slovaquie, Afrique du Sud.
- (g) Dans le cadre de la nouvelle « proposition de valeur » pour les collaborateurs, la définition de Top Management a été élargie, incluant désormais le Comité exécutif, 1, 2 et grade 3 directeurs de sites industriels ou de pays.
- (h) Nouvel indicateur en 2023 ne bénéficiant pas de données historiques.
- (i) Hors lait collecté et pommes. L'objectif 2025 est uniquement sur le périmètre Cheese, dans le cadre de la consolidation des périmètres Cheese & Squeeze en 2023, un objectif commun est défini en 2030.
- (j) 10 enquêtes Advantage Survey réalisées en 2023 sur les marchés France, Royaume-Uni, Portugal, Canada, Espagne, Slovaquie, Belgique, Pays-Bas. En 2025 l'ambition est d'être dans le Top 5 de nos partenaires, puis dans le Top3 d'ici 2030.
- (l) Intégration en 2023 du périmètre Squeeze, un objectif sera à terme fixé.

* Hors activité Squeeze.
** Hors sous-traitance.

PRÉSERVER LA PLANÈTE

Engagements	KPI	2022	2023	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Préserver les écosystèmes naturels et lutter contre la déforestation via sa chaîne d'approvisionnement	Zéro déforestation (Surface à risque/surface totale nécessaire à la production des matières premières suivies)	38% 	36% 	0% 		0% 
Réduire les émissions de GES sur les scopes 1 et 2	Émissions de GES scopes 1 et 2 vs 2017 ^(v) (valeur absolue en ktonnes CO ₂)	-28% 	-35% 	-34% ^(e) 		-55% ^(e) 
Réduire l'empreinte carbone globale du Groupe pour répondre aux ambitions de l'Accord de Paris	Bilan carbone global (Scopes 1, 2, 3) vs 2017 (valeur absolue en ktonnes CO ₂)	-9% 	(d) 	-12% ^(e) 		-18% ^(e) 
Réduire l'empreinte eau de ses sites de production	Prélèvement d'eau par tonne de produits finis vs 2017 ^(v)	-1% 	-2% 	-16% 		-33% 

RENFORCER L'ACCESSIBILITÉ DE NOS PRODUITS

Engagements	KPI	2022	2023	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Contribuer à rendre accessible son offre au plus grand nombre	Nombre de consommateurs ayant acheté au moins un produit du Groupe dans l'année de référence (en millions) ^(f)	410 	397 	440 		500 
Développer des modèles de distribution innovants et solidaires	Nombre de participants à un programme d' <i>Inclusive Business</i>	2 298 	1 431 	40 000 		40 000 
	<i>Sharing Cities</i>	1 444	1 062			
	<i>Inaya</i>	854	369			

CRÉER DE LA VALEUR POUR NOS COLLABORATEURS ET NOTRE ÉCOSYSTÈME

Engagements	KPI	2022	2023	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Travailler vers zéro accident sur les sites	TF (Taux de Fréquence des Accidents) ^(v)	3,4 	2,8 	3 		1 
Promouvoir la diversité Hommes - Femmes	Part des femmes dans le Top management ^(g)	27% 	30% 	35% 		40% 
Promouvoir un dialogue positif	Sentiment d'inclusion d'après l'enquête <i>Your Voice</i> (note sur 100)	(h) 	77 	(h) 	(h) 	85 
Développer les talents des collaborateurs	Part des collaborateurs ayant participé à au moins une action de développement au cours de l'année	(h) 	73% 	(h) 	(h) 	100% 
Renforcer le sentiment d'inclusion	Engagement collaborateur (<i>Your Voice</i>) (note sur 100)	76 	77 	77 		80 
Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales auprès de ses fournisseurs	Score moyen EcoVadis des fournisseurs (note sur 100) ⁽ⁱ⁾	54,9 	57,2 	55 		65 
Devenir un partenaire clé et engagé pour ses clients	Nombre d'enquêtes dans lesquelles le Groupe est identifié comme un partenaire meilleur dans sa catégorie (<i>Advantage Survey</i>) ^(j)	83% 	80% 	100% 		100% 
Offrir des produits positifs aux consommateurs	Part du chiffre d'affaires généré par la vente de produits « positifs » ^(k)	50%* 	51% 	(l) 	(l) 	(l) 

^(v) Indicateurs faisant l'objet du rapport d'assurance raisonnable.



3.11 > Annexe 1 : Contribuer aux objectifs de développement durable des Nations unies

Paragraphe du document	Les objectifs de développement durable
3.2 Créer de la valeur pour nos collaborateurs et notre écosystème 3.2.1 Construire un avenir durable avec ses collaborateurs 3.2.2 Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs et partenaires 3.2.3 Être un partenaire clé et engagé pour ses clients 3.2.4 Développer des produits positifs et une communication responsable auprès des consommateurs 3.2.5 Promouvoir des pratiques de financement responsables auprès des investisseurs	    
3.3 Contribuer à une alimentation plus saine et plus durable 3.3.1 Proposer des produits de qualité, sûrs et sains 3.3.2 Améliorer la qualité nutritionnelle des produits 3.3.3 Encourager de meilleures habitudes alimentaires et inciter à des modes de vie plus sains et plus durables	  
3.4 Préserver la planète 3.4.1 La stratégie environnementale du Groupe 3.4.2 Lutter contre le changement climatique 3.4.3 Préserver durablement la ressource en eau 3.4.4 Préserver la biodiversité et les écosystèmes naturels	    
3.5 Promouvoir une agriculture durable et régénératrice 3.5.1 Vers une agriculture régénératrice 3.5.2 Agir pour un amont laitier durable 3.5.3 Offrir le meilleur des fruits sains et responsables 3.5.4 Recourir aux matières premières végétales dans un cadre rigoureux	     
3.6 Concevoir des portions durables 3.6.1 Lutter contre le gaspillage alimentaire 3.6.2 Concevoir des emballages responsables	 
3.7 Renforcer l'accessibilité de nos produits 3.7.1 Proposer des produits sains et responsables, adaptés aux besoins et aux moyens de tous 3.7.2 Développer des modèles de distribution innovants et solidaires	   

3.12 > Annexe 2 : Table de concordance GRI

3.12.1 Éléments généraux de profil

Sections GRI	Code GRI	Renseignement	Référence – Correspondance totale
Profil de l'organisation	102-1	Nom de l'organisation	Chapitre 8.2 - Renseignements concernant Unibel
	102-2	Activités, marques, produits et services	Chapitre 1 - Présentation des activités
	102-3	Lieu géographique du siège	Chapitre 8.2 - Renseignements concernant Unibel
	102-4	Lieux géographiques des sites d'activités	Chapitre 1 - Présentation des activités Chapitre 8.3 - Renseignements sur les filiales et participations
	102-5	Capital et forme juridique	Chapitre 8.2 - Renseignements concernant Unibel
	102-6	Marchés desservis	Chapitre 1 - Présentation des activités
	102-7	Taille de l'organisation	Chapitre 1 - Présentation des activités
	102-8	Effectif de l'organisation	Chapitre 1 - Présentation des activités
	102-9	Chaîne d'approvisionnement de l'organisation	Chapitre 1 - Un Modèle d'affaires Positif
	102-10	Modification significative de l'organisation et de sa chaîne d'approvisionnement	Chapitre 1 - Une année de conquêtes
	102-11	Principe de précaution	Chapitre 3.1.5 – Plan de Vigilance
	102-12	Chartes, principes et autres initiatives externes	Chapitre 3.2.2 – Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs et partenaires
	102-13	Adhésion à des associations nationales ou internationales	Chapitre 3.7 – Renforcer l'accessibilité de ses produits
Stratégie et analyse	102-14	Déclaration du décideur le plus haut placé sur la pertinence du développement durable pour l'organisation et sa stratégie	Chapitre 1 – Message d'Antoine Fiévet, Président du Groupe Bel
	102-15	Description des principaux impacts, risques et opportunités clés	Chapitre 2 – Facteurs de Risques et Politique d'assurance
Éthique et Intégrité	102-16	Valeurs, principes, normes et règles de l'organisation tels que les codes de conduite et codes d'éthique	Chapitre 3.1.4 – L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires
	102-17	Mécanismes internes et externes pour obtenir des conseils sur les comportements éthiques et respectueux de la loi	Chapitre 3.1.4 – L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires
Gouvernance	102-18	Structure de la gouvernance de l'organisation, y compris les comités de l'instance supérieure de gouvernance	Chapitre 3.1.3 – Une gouvernance des enjeux RSE à tous les niveaux de l'entreprise Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise
	102-19	Processus de délégation des pouvoirs de l'instance supérieure de gouvernance aux cadres dirigeants et autres salariés	Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise Chapitre 6 – Actionnariat et bourse
	102-20	Cadres dirigeants nommés responsables des thèmes RSE et s'ils dépendent de l'instance supérieure de gouvernance	Chapitre 3.1.3 – Une gouvernance des enjeux RSE à tous les niveaux de l'entreprise Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise
	102-21	Consultation entre les parties prenantes et l'instance supérieure de gouvernance concernant les thèmes RSE	Chapitre 3.1 – Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et plus durable pour tous
	102-22	Composition de l'organe de gouvernance le plus élevé et de ses comités	Chapitre 1 – Notre Comité exécutif & Conseil d'administration Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise
	102-23	Présidence de l'organe de gouvernance le plus élevé	Chapitre 1 – Notre Comité exécutif & Conseil d'administration Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise
	102-24	Nomination et sélection des membres de l'organe de gouvernance le plus élevé	Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise
	102-25	Conflits d'intérêts	Chapitre 2.1 – Politique de gestion des risques Chapitre 3.1.4 – L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires
	102-26	Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans la définition de l'objet social, des valeurs et de la stratégie	Chapitre 1 – Notre Comité exécutif & Conseil d'administration Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise



Sections GRI	Code GRI	Renseignement	Référence – Correspondance totale
Gouvernance (suite)	102-27	Connaissance partagée de l'organe de gouvernance le plus élevé	Chapitre 1 – Notre Comité exécutif & Conseil d'administration Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise
	102-28	Évaluation de l'organe de gouvernance le plus élevé	Chapitre 1 – Notre Comité exécutif & Conseil d'administration Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise
	102-29	Identification des impacts économiques, environnementaux et sociaux	Chapitre 2 – Facteurs de risques et politique d'assurance Chapitre 3.1.2 – Analyse des principaux enjeux extra-financiers
	102-30	Efficacité des procédures de gestion des risques	Chapitre 2 – Facteurs de risques et politique d'assurance
	102-31	Examen des enjeux économiques, environnementaux et sociaux	Chapitre 3.1.3 – Une gouvernance des enjeux RSE à tous les niveaux de l'entreprise Chapitre 3.1.2 – Analyse des principaux enjeux extra-financiers Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise
	102-32	Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans le reporting du développement durable	Chapitre 3.1.3 – Une gouvernance des enjeux RSE à tous les niveaux de l'entreprise Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise
	102-33	Communication des préoccupations majeures	Chapitre 2 – Facteurs de risques et politique d'assurance
	102-34	Nature et nombre total de réclamations majeures	Chapitre 3.3 – Contribuer à une alimentation plus saine et plus durable
	102-35	Politiques de rémunération en vigueur à l'égard de l'instance supérieure de gouvernance et des cadres dirigeants	Chapitre 4.2 – Rémunérations et avantages
	102-36	Processus de détermination de la rémunération	Chapitre 4.2 – Rémunérations et avantages
	102-37	Implication des parties prenantes dans la rémunération	Chapitre 4.2 – Rémunérations et avantages
	102-38	Ratio de la rémunération annuelle totale	Chapitre 4.2 – Rémunérations et avantages
	102-39	Pourcentage d'augmentation du ratio de rémunération totale annuelle	Chapitre 4.2 – Rémunérations et avantages
Implication des parties prenantes	102-40	Liste des groupes de parties prenantes avec lesquels l'organisation a noué un dialogue	Chapitre 3.2 – Créer de la valeur pour nos collaborateurs et notre écosystème
	102-41	Pourcentage de l'ensemble des salariés couverts par une convention collective	Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise
	102-42	Critères retenus pour l'identification et la sélection des parties prenantes avec lesquelles établir un dialogue	Chapitre 3.2 – Créer de la valeur pour nos collaborateurs et notre écosystème
	102-43	Approche de l'implication des parties prenantes	Chapitre 3.2 – Créer de la valeur pour nos collaborateurs et notre écosystème
	102-44	Enjeux et préoccupations majeures soulevées	Chapitre 1 – Un Modèle qui unit Responsabilité et Rentabilité Chapitre 3.2 – Créer de la valeur pour nos collaborateurs et notre écosystème
Pratique de reporting	102-45	Entités incluses dans la consolidation financière : incluant les justifications d'exclusion	Chapitre 8.3 – Renseignements sur les filiales et participations Chapitre 3.9 – Note Méthodologique
	102-46	Définition du contenu du rapport et des périmètres des enjeux	Chapitre 8.3 – Renseignements sur les filiales et participations Chapitre 3.9 – Note Méthodologique
	102-47	Liste des enjeux pertinents	Chapitre 1 – Un modèle qui unit responsabilité et rentabilité Chapitre 3.2 – Créer de la valeur pour nos collaborateurs et notre écosystème
	102-48	Réaffirmation des informations	Chapitre 5 – Informations financières et comptables
	102-49	Modifications relatives au reporting	Chapitre 5 – Informations financières et comptables
	102-50	Période de reporting	Chapitre 5 – Informations financières et comptables
	102-51	Date du dernier rapport publié, le cas échéant	mars 2022
	102-52	Cycle de reporting	janvier à décembre 2022 (FY2022)
	102-53	Personne à contacter pour toute question sur le rapport ou son contenu	Maud de Meynard
	102-54	Option de « conformité » choisie par l'organisation et l'index du contenu	Chapitre 3.9 – Note Méthodologique
	102-55	Table de correspondance GRI	Chapitre 3.9 – Note Méthodologique Chapitre 3.12 – Table de correspondance GRI
	102-56	Vérification externe du rapport	Chapitre 3.9 – Note Méthodologique Chapitre 5.5.3 – Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes

3.12.2 Éléments spécifiques

Sections GRI	Code GRI Matériels	Renseignement	Référence - Correspondance totale
Économie – 200	201 – Performance économique	201-1 Valeur économique directe créée et distribuée	1 – Un modèle d'affaires positif
		201-2 Implications financières et autres risques et opportunités pour les activités de l'organisation liés au changement climatique	3.1.2 – Analyse des principaux enjeux extra-financiers Annexe 3 : Table de correspondance avec les 11 recommandations de la TCFD
	202 – Présence commerciale	202-1 Ratios du salaire d'entrée de base par sexe par rapport au salaire minimum local sur les principaux sites opérationnels	3.2.1 – Construire un avenir durable avec ses collaborateurs
		202-2 Proportion des cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels	3.2.1 – Construire un avenir durable avec ses collaborateurs
	205 – Anti-corruption	205-1 Activités évaluées en termes de risque liés à la corruption	2.1 – La politique de gestion des risques 3.1.4 – L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires
		205-2 Communication et formation relative aux politiques et procédures de lutte contre la corruption	2.1 – La politique de gestion des risques 3.1.4 – L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires
Environnement – 300	301 – Matières	301-1 Matières utilisées par poids ou par volume	3.6 – Concevoir des portions durables
		301-2 Matières recyclées utilisées	3.6 – Concevoir des portions durables
		301-3 Produits et matériaux d'emballage valorisés	3.6 – Concevoir des portions durables
	302 – Énergie	302-1 Consommation énergétique au sein de l'organisation	3.4.2 – Lutter contre le changement climatique
		302-3 Intensité énergétique	3.4.2 – Lutter contre le changement climatique
		302-4 Réduction de la consommation énergétique	3.4.2 – Lutter contre le changement climatique
	304 – Bio	304-2 Impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité	3.4.4 – Préserver la biodiversité et les écosystèmes naturels
		304-3 Habitats protégés ou restaurés	3.4.4 – Préserver la biodiversité et les écosystèmes naturels
	303 – Eau et effluents	303-1 Volume total d'eau prélevé par source	3.4.3 – Préserver durablement la ressource en eau
		303-2 Sources d'approvisionnement en eau très touchées par les prélèvements	3.4.3 – Préserver durablement la ressource en eau
		303-3 Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée	3.4.3 – Préserver durablement la ressource en eau
	305 – Émissions	305-1 Émissions directes de gaz à effet de serre (Scope 1)	3.4.2 – Lutter contre le changement climatique
		305-2 Émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 2) liées à l'énergie	3.4.2 – Lutter contre le changement climatique
		305-3 Autres émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 3)	3.4.2 – Lutter contre le changement climatique
		305-4 Intensité des émissions de gaz à effet de serre	3.4.2 – Lutter contre le changement climatique
		305-5 Réduction des émissions de gaz à effet de serre	3.4.2 – Lutter contre le changement climatique
		305-6 Émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone (SAO)	3.4.2 – Lutter contre le changement climatique
		305-7 NOX, SOX, et autres émissions atmosphériques substantielles	3.4.2 – Lutter contre le changement climatique
	306 – Effluents et déchets	306-1 Total des rejets d'eau, par type et par destination	3.4 – Préserver la planète
		306-2 Poids total de déchets, par type et par mode de traitement	3.4 – Préserver la planète
		306-3 Nombre et volume total des déversements substantiels	3.4 – Préserver la planète
		306-4 Transport de déchets dangereux	3.4 – Préserver la planète
		306-5 Masses d'eau affectées par le déversement ou ruissellement	3.4 – Préserver la planète



Sections GRI	Code GRI Matériels	Renseignement	Référence - Correspondance totale
Environnement – 300 (suite)	307 – Conformité environnementale	307-1 Non-conformité à la législation et à la réglementation environnementale	2.1 – La politique de gestion des risques 3.1.4 – L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires
	308 – Évaluation environnementale des fournisseurs	308-1 Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères environnementaux	3.2.2 – Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs et partenaires
		308-2 Impacts environnementaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	3.2.2 – Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs et partenaires
Économie – 400	401 – Emploi	401-1 Recrutement de nouveaux employés et rotation du personnel	3.2.1 – Construire un avenir durable avec ses collaborateurs
		401-2 Avantages accordés aux salariés à temps plein et non aux employés temporaires ou à temps partiel	3.2.1 – Construire un avenir durable avec ses collaborateurs
	403 – Santé et sécurité au travail	403-1 Représentation des travailleurs dans les comités de santé et sécurité officiels impliquant travailleurs et direction	3.2.1 – Construire un avenir durable avec ses collaborateurs
		403-2 Taux et types d'accidents du travail, maladies professionnelles, absentéisme, journées de travail perdues et nombre de décès liés au travail	3.2.1 – Construire un avenir durable avec ses collaborateurs
		403-4 Thèmes de santé et de sécurité couverts par des accords formels avec les syndicats	3.2.1 – Construire un avenir durable avec ses collaborateurs
	404 – Formation et éducation	404-1 Nombre moyen d'heures de formation par an, réparti par salarié, par sexe et par catégorie professionnelle	3.2.1 – Construire un avenir durable avec ses collaborateurs
		404-3 Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens périodiques d'évaluation et d'évolution de carrière, par sexe et catégorie professionnelle	3.2.1 – Construire un avenir durable avec ses collaborateurs
	405 – Diversité et égalité des chances	405-1 Diversité des organes de gouvernance et des employés	3.2.1 – Construire un avenir durable avec ses collaborateurs 1 – Notre Conseil d'administration & Notre Comité exécutif 4 – Gouvernement d'entreprise
		405-2 Ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes et des hommes	3.2.1 – Construire un avenir durable avec ses collaborateurs
	408 – Travail des enfants	408-1 Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif de cas de travail des enfants	3.2.2 – Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs et partenaires 2.1 – La politique de gestion des risques 3.1.4 – L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires
	412 – Évaluation des Droits de l'Homme	412-1 Opérations ayant été soumises à un contrôle du respect des DDH ou des évaluations des impacts	3.2.2 – Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs et partenaires 3.1.4 – L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires
		412-2 Formation des employés sur les politiques ou procédures relatives aux DDH	3.2.1 – Construire un avenir durable avec ses collaborateurs
	414 – Évaluation sociale des fournisseurs	414-1 Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères sociaux	3.2.2 – Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs et partenaires 3.1.4 – L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires
	416 – Santé et sécurité des consommateurs	416-1 Évaluation des impacts de produits et de services sur la santé et la sécurité des consommateurs	3.3.1 – Proposer des produits de qualité, sûrs et sains
	417 – Marketing et étiquetage	417-1 Exigences relatives à l'information sur les produits et services et l'étiquetage	3.3 – Contribuer à une alimentation plus saine et plus durable
		417-2 Cas de non-conformité concernant l'information sur les produits et services et l'étiquetage	3.3 – Contribuer à une alimentation plus saine et plus durable
		417-3 Cas de non-conformité concernant la communication marketing	3.3 – Contribuer à une alimentation plus saine et plus durable

3.13 > Annexe 3 : Table de correspondance avec les 11 recommandations de la TCFD

Recommandations de la TCFD		Chapitres du DEU associés		Avancement	Réalisé et axes de travail
Gouvernance	a) Décrire la surveillance des risques et opportunités climatiques par le conseil.	4.1.4	Précisions diverses sur les membres des organes de direction et de contrôle		Le Comité exécutif et le Conseil d'administration de Bel sont engagés dans la transformation profonde et volontariste du modèle d'entreprise du Groupe où rentabilité et responsabilité climatique sont indissociables. Notre organisation facilite la prise en compte des enjeux climatiques depuis les instances dirigeantes jusqu'aux équipes opérationnelles. La gouvernance du Groupe Bel, alliant responsabilité et rentabilité sous un <i>Chief Impact Officer</i>, permet un haut niveau d'intégration entre sa stratégie de croissance et ses engagements RSE.
	b) Décrire le rôle de la direction dans l'évaluation et la gestion des risques et des opportunités climatiques.	2.1	La politique de gestion des risques		
		4.3.2	Environnement de contrôle interne à la société		
		4.3.3	Gestion des principaux risques		
Stratégie	a) Décrire les risques et opportunités climatiques identifiés par la société sur les courts, moyens et longs termes.	3.4.2	Lutter contre le changement climatique		Bel a entrepris d'identifier, de manière toujours plus approfondie, l'ensemble des risques et opportunités liés au climat auquel le Groupe est confronté. Bel a cartographié les impacts actuels et potentiels, ainsi que les risques et opportunités liés au climat. Ces informations ont permis d'élaborer des scénarios climatiques basés notamment sur les scénarios RCP du GIEC à +1,5 °C, les prix du carbone, l'évolution de systèmes de production agricole et les habitudes alimentaires des consommateurs. Ces informations ont aussi permis au Groupe d'évaluer la résilience de ses activités, de sa stratégie ainsi que les impacts financiers associés (voir tableau Risques et Opportunités - chapitre 3.4.2 - Lutter contre le changement climatique). Le Groupe Bel a également entrepris de revoir sa stratégie d'alignement avec les accords de Paris. Conscient de l'urgence d'accélérer les efforts, Bel a défini en 2021, une nouvelle trajectoire encore plus ambitieuse, en ligne avec les recommandations des experts pour limiter la hausse des températures sous les + 1,5 °C. Cette trajectoire à horizon 2035 a été validée par le SBTi en mars 2022.
	b) Décrire l'impact des risques et opportunités climatiques sur les activités, la stratégie et la planification financière de la société.	3.4.2	Lutter contre le changement climatique		
	c) Décrire la résilience de la stratégie de la société, en tenant compte des différents scénarios climatiques, y compris le scénario d'une augmentation des températures de 2° ou moins.	3.4.2	Lutter contre le changement climatique		
Gestion des risques	a) Décrire les procédures de la société visant à identifier et à évaluer les risques climatiques.	2.1	La politique de gestion des risques		Les risques liés au changement climatique sont intégrés au dispositif de gestion des risques du Groupe <i>Enterprise Risk Management</i> (ERM), structuré, piloté et animé par la Direction des risques, elle-même rattachée à la Direction de la Confiance et de l'Éthique (<i>Trust and Ethics</i>). Avec l'objectif de renforcer une gestion des risques climatiques à tous les niveaux de l'entreprise et par tous les métiers, Bel a pris l'engagement de former le plus de collaborateurs possible au changement climatique via La Fresque du Climat, et ce, à tous les niveaux de l'entreprise.
		2.2	Hiérarchisation des risques		
		2.3	Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère		
		2.4	Risques opérationnels		
		3.4.2	Lutter contre le changement climatique		
	b) Décrire les procédures de la société pour la gestion des risques climatiques.	2.3	Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère		Les collaborateurs sont également sensibilisés aux enjeux de Bel face au changement climatique via des webinars. Par ailleurs, l'ensemble des collaborateurs du Groupe est mobilisé dans le suivi de leur performance carbone via le déploiement d'un indicateur stratégique lié à l'ambition carbone. Enfin, Bel a intégré la réduction de l'empreinte carbone sur les scopes 1 et 2 dans les objectifs bonus de l'ensemble des collaborateurs éligibles.
		2.4	Risques opérationnels		
		3.4.2	Lutter contre le changement climatique		
	c) Décrire comment les procédures d'identification, d'évaluation et de gestion des risques climatiques sont intégrées à la gestion globale des risques de l'entreprise.	2.1	La politique de gestion des risques		
		2.2	Hiérarchisation des risques		
		2.3	Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère		
		2.4	Risques opérationnels		



Recommandations de la TCFD	Chapitres du DEU associés		Avancement	Réalisé et axes de travail
Objectifs et indicateurs	a) Indiquer le système de mesure utilisé par la société pour évaluer les risques et opportunités climatiques en conformité avec sa stratégie et sa procédure de gestion des risques processus de gestion des risques.	3.4.2	Lutter contre le changement climatique	Bel a défini une trajectoire de réduction des émissions de GES qui couvre l'ensemble de sa chaîne de valeur (scopes 1, 2 et 3) et est en ligne avec les accords de Paris pour limiter le réchauffement climatique à + 1,5 °C : une réduction nette d'1/4 des émissions de GES de Bel, par rapport à 2017, et en tenant compte de la croissance du Groupe. Pour atteindre cet objectif, Bel a structuré des indicateurs et des engagements visant à réduire son empreinte environnementale et celle de son écosystème, et ce, de la ferme à l'assiette. En parallèle, le Groupe s'est engagé à contribuer à la neutralité carbone sur l'ensemble de la chaîne de valeur avant 2050.
		3.14	Annexe 4 : Synthèse des données environnementales	
	b) Déclaration des émissions de gaz à effet de serre (GES) Type 1, Type 2 et le cas échéant, Type 3, et des risques associés.	3.4.2	Lutter contre le changement climatique	Le bilan carbone global du Groupe a été actualisé en 2022 en suivant les lignes directrices du <i>Greenhouse Gas Protocol</i> . Afin d'avoir un impact positif sur le climat, et d'agir en transparence, Bel calcul ses émissions et se fixe des objectifs de réduction de son empreinte carbone en valeur absolue (en ktonnes CO ₂) d'abord, puis en intensité (kg éq. CO ₂ /tonne produite). Ce choix permet de tenir compte des objectifs de croissance du Groupe, et d'assurer une réelle baisse des émissions de GES sur le long terme. Le Groupe a développé plusieurs outils d'aide à la décision pour mieux évaluer les impacts climatiques des projets et permettre aux collaborateurs de privilégier des alternatives plus sobres en carbone :
		3.14	Annexe 4 : Synthèse des données environnementales	
	c) Décrire les objectifs utilisés par la société pour gérer les risques et opportunités climatiques et les performances réalisées par rapport aux objectifs.	3.4.2	Lutter contre le changement climatique	► le <i>Bel Carbon Impact</i>, un outil pédagogique qui offre une vision consolidée et analytique de l'empreinte carbone du Groupe ; ► des outils d'aide à la décision qui permettent aux collaborateurs de choisir les meilleures solutions pour les innovations et rénovations produits tels que eQoPack ; ► l'outil <i>SC CO₂ emissions calculator</i>, qui permet de mesurer l'empreinte carbone du transport et du stockage des produits finis en aval. Bel a réalisé pour la première fois cette année des plans carbone spécifiques à chacune des marques et maillons importants de la chaîne de valeur.
		3.1.2	Analyse des principaux enjeux extra-financiers	

3.14 > Annexe 4 : Synthèse des données environnementales

	Unités	2021	2022	2023
Économie circulaire				
Sous-produits valorisés				
Fromages déclassés ou assimilés valorisés en interne ou en externe	t	11 199	12 987	13 237
Extrait sec de lactosérum valorisé en interne ou en externe	t	45 280	46 187	42 337
Crème valorisée en interne ou en externe	t	21 036	17 919	17 390
Quantité de sous-produits valorisés	t	77 516	77 092	72 964
Consommation d'eau				
Consommation d'eau zone de vulnérabilité	m ³	1 759 804	1 449 635	1 464 762
Consommation d'eau en zone de stress	m ³	759 081	979 919	928 310
Consommation d'eau en zone de pénurie	m ³	465 710	472 948	525 898
Consommation d'eau en zone de non-vulnérabilité	m ³	1 435 445	1 520 740	1 375 238
Quantité d'eau totale	m ³	4 420 041	4 423 242	4 294 208
Énergie				
Électricité				
Consommation d'électricité du réseau sans certification d'origine renouvelable	MWh	83 479	30 757	15 338
Consommation d'électricité autoproduite à partir de fioul ou de gaz	MWh	301	167	418
Consommation d'électricité d'origine renouvelable certifiée	MWh	195 270	256 370	267 894
Consommation totale d'électricité	MWh	279 428	287 782	283 651
Combustibles				
Fioul	MWh_PCI	65 555	60 589	57 376
Gaz	MWh_PCI	369 458	325 761	291 432
Biomasse	MWh_PCI	74 469	97 939	116 957
Total combustion en poste fixe	MWh_PCI	509 482	484 289	465 765
Émissions de gaz à effet de serre				
GES				
Émissions de GES liées à la consommation d'électricité	tCO ₂ e	40 642	13 118	11 496
Émissions de GES liées à la consommation de fioul et de gaz	tCO ₂ e	109 385	97 370	88 680
Émissions de GES liées à la biomasse	tCO ₂ e	1 817	1 606	1 984
Émissions de GES liées aux fluides frigorigènes	tCO ₂ e	3 751	5 278	4 558
Émissions de GES liées à la flotte de véhicules propres	tCO ₂ e	8 088	9 239	9 017
Émissions totales de GES scope 1 et scope 2	tCO ₂ e	164 265	127 579	115 947



	Unités	2021	2022	2023
Rejets dans l'eau				
Rejets vers le milieu naturel				
Volume d'eau épurée en interne avec rejet au milieu naturel	m ³	2 253 558	2 199 878	2 085 335
Demande chimique en oxygène rejetée	kg	102 078	80 368	149 946
Phosphore rejeté	kg	3 436	3 134	4 851
Matières en suspension rejetées	kg	33 208	31 818	27 746
Azote rejeté	kg	14 432	12 759	10 739
Rejets vers une station d'épuration urbaine				
Volume d'eau épurée par un tiers avec d'autres effluents	m ³	1 544 127	1 637 937	1 164 125
Rejets dans le sol				
Épandage d'eaux brutes				
Volume d'eau usée épandu en eaux brutes	m ³	ND	ND	ND
Valorisation agronomique des boues				
Azote	t	93	98	ND
Phosphore	t	92	92	ND
Matières sèches	t	1 123	1 123	ND
Rejets dans l'eau et dans le sol				
Volume total de rejet d'eau	m ³	3 797 685	3 837 815	3 987 684
Coût total du traitement de ces rejets	Euros	6 158 237	8 429 531	8 977 012
Autres émissions dans l'air				
Protoxyde d'azote, dioxyde d'azote, etc.	t	176	181	185
Dioxyde de soufre	t	126	119	114
Nuisances sonores				
Part de sites en situation de conformité pour le niveau sonore en limite de propriété et le niveau d'émergence pour le voisinage le plus exposé	%	76	76	88
Atteintes à l'environnement				
Nombre d'incidents	Unité	178	56	84
Actions correctives	Unité	178	53	72
Production de déchets				
Quantité de déchets non dangereux triés et destinées à la valorisation	t	32 317	34 697	35 923
Quantité de déchets dangereux triés et confiés aux filières de traitement appropriées	t	699	2 046	932
Déchets incinérés avec production d'énergie	t	7 147	2 665	3 352
Déchets incinérés sans production d'énergie	t	0	132	0
Déchets évacués en décharge	t	7 132	7 875	7 930
Production totale de déchets	t	47 295	47 415	48 136
Coût de traitement	Euros	4 355 864	5 860 460	5 408 470
Produit de la vent	Euros	1 035 628	1 336 954	1 078 690

3.15 > Annexe 5 : Tableaux Taxonomie Européenne (éligibilité et alignement)

Chiffre d'affaires

Année fiscale	Année			Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (<i>DNSH - Does Not Significant Harm</i>)												
Activités économiques (1)	Code(s) (2)	Chiffre d'affaires absolu (3)	Part du chiffre d'affaires (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Ressources aquatiques et marines (7)	Économie circulaire (8)	Pollution (9)	Biodiversité et écosystèmes (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Ressources aquatiques et marines (13)	Économie circulaire (14)	Pollution (15)	Biodiversité et écosystèmes (16)	Garanties minimales (17)	Part du chiffre d'affaires alignée (A.1.) ou éligible (A.2.) sur la taxinomie, année N-1 (18)	Catégorie (activité habilitante) (19)	Catégorie (activité transitoire) (20)			
		M€	%	O/N/N-EI.						O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	H	T			
A. Activités éligibles à la taxinomie																						
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignés sur la taxinomie) O																						
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (A.1)		0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %								0 %					
dont habilitantes		0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %								0 %					
dont transitoires		0	0 %														0 %					
A.2. Activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxinomie)																						
				EI./N-EI.																		
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (A.2)		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %											0 %		
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxinomie (A)		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %													
B. Activités non éligibles à la taxinomie																						
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxinomie (en MEUR)	3 598	100 %																				
Total (A + B)		100 %																				



OpEx

Année fiscale	Année		Critères de contribution substantielle							Critères d'absence de préjudice important (DNSH - Does Not Significant Harm)									
Activités économiques (1)	Code(s) (2)	Dépenses d'exploitation absolues (3)	Part des dépenses d'exploitation (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Ressources aquatiques et marines (7)	Économie circulaire (8)	Pollution (9)	Biodiversité et écosystèmes (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Ressources aquatiques et marines (13)	Économie circulaire (14)	Pollution (15)	Biodiversité et écosystèmes (16)	Garanties minimales (17)	Part des dépenses d'exploitation alignée (A.1.) ou éligible (A.2.) sur la taxinomie, année N-1 (18)	Catégorie (activité habilitante) (19)	Catégorie (activité transitoire) (20)
		M€	%	O/N/N-EI.							O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	H
A. Activités éligibles à la taxonomie																			
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignés sur la taxinomie)																			
Dépenses d'exploitation des activités durables sur le plan environnemental (A.1)		0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %								0 %		
dont habitantes		0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %								0 %		
dont transitoires			0 %														0 %		
A.2. Activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxinomie)																			
				EI/N-EI.															
Dépenses d'exploitation des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (A.2)		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %								0 %		
Dépenses d'exploitation des activités éligibles à la taxonomie (A)		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %										
B. Activités non éligibles à la taxonomie																			
Dépenses d'exploitation des activités non éligibles à la taxinomie	0	100 %																	
Total (A + B)	0	100 %																	

CapEx

Année fiscale	Année			Critères de contribution substantielle							Critères d'absence de préjudice important (<i>DNSH - Does Not Significant Harm</i>)										
Activités économiques (1)	Code(s) (2)	Dépenses d'investissement absolues (3)	Part des dépenses d'investissement (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Ressources aquatiques et marines (7)	Économie circulaire (8)	Pollution (9)	Biodiversité et écosystèmes (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Ressources aquatiques et marines (13)	Économie circulaire (14)	Pollution (15)	Biodiversité et écosystèmes (16)	Garanties minimales (17)	Part des dépenses d'investissement alignée (A.1.) ou éligible (A.2.) sur la taxinomie, année N-1 (18)	Catégorie (activité habilitante) (19)	Catégorie (activité transitoire) (20)		
		M€	%	O/N/N-EI.							O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	H	T	
A. Activités éligibles à la taxonomie																					
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignés sur la taxinomie)																					
Reboisement	CCM 1.1 CCA 1.1	0,7	0,4 %	O	N	N-EL	N-EL	N-EL	N-EL	O	O	O	O	O	O	O	0 %				
Réhabilitation et restauration des forêts, y compris reboisement et régénération naturelle après un événement extrême	CCM 1.1 CCA 1.2	0,8	0,4 %	O	N	N-EL	N-EL	N-EL	N-EL	O	O	O	O	O	O	O	0 %				
Conservation de forêt	CCM 1.1 CCA 1.4	2,5	1,3 %	O	N	N-EL	N-EL	N-EL	N-EL	O	O	O	O	O	O	O	0 %				
Distribution de chauffage/refroidissement en réseau urbain	CCM 4.15 CCA 4.15	0,4	0,2 %	O	N	N-EL	N-EL	N-EL	N-EL	O	O	O	O	O	O	O	0 %				
Production de chaleur/froid à partir de la bioénergie	CCM 4.24 CCA 4.24	0,6	0,3 %	O	N	N-EL	N-EL	N-EL	N-EL	O	O	O	O	O	O	O	2,8 %				
Dépenses d'investissement des activités durables sur le plan environnemental (A.1)		5,0	2,7 %	2,7 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %								2,8%				
dont habitantes		3,9	2,1%	2,1%	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %								0 %				
dont transitoires		0	0%													0 %					
A.2. Activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxinomie)																					
				EI./N-EI.																	
Production de ressources en eau alternatives à des fins autres que la consommation humaine	CCM 2.2 CCA 2.2	0,4	0,2 %	EL																	
Installation et exploitation de pompes à chaleur électriques	CCM 4.16 CCA 4.16	0,1	0,0 %	EL																	
Renouvellement des systèmes de collecte, de traitement et de distribution d'eau	WTR 2.1	1,5	0,8 %			EL															
Construction, extension et exploitation des systèmes de collecte et de traitement des eaux usées	WTR 2.2	1,4	0,7 %			EL															
Renouvellement des systèmes de collecte et de traitement des eaux usées	WTR 2.3	0,5	0,3 %			EL															
6.5 - Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5 CCA 6.5	2,9	1,5 %	EL																	
7.2 - Rénovation des bâtiments existants	CCM 7.2 CCA 7.2	0,2	0,1 %	EL																	
7.3 - Installation, maintenance et réparation d'équipements d'efficacité énergétique	CCM 7.3 CCA 7.3	0,2	0,1 %	EL																	



Année fiscale	Année		Critères de contribution substantielle							Critères d'absence de préjudice important (DNSH - Does Not Significant Harm)										
Activités économiques (1)	Code(s) (2)	Dépenses d'investissement absolues (3)	Part des dépenses d'investissement (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Ressources aquatiques et marines (7)	Économie circulaire (8)	Pollution (9)	Biodiversité et écosystèmes (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Ressources aquatiques et marines (13)	Économie circulaire (14)	Pollution (15)	Biodiversité et écosystèmes (16)	Garanties minimales (17)	Part des dépenses d'investissement alignée (A.1.) ou éligible (A.2.) sur la taxinomie, année N-1 (18)	Catégorie (activité habilitante) (19)	Catégorie (activité transitoire) (20)	
		M€	%	O/N/N-EL							O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	H	T
7.5 - Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle des performances énergétiques des bâtiments	CCM 7.5 CCA 7.5	0,1	0,0 %	EL																
7.7 - Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7 CCA 7.7	10,4	5,5 %	EL																
5.3 - Préparation pour la réutilisation des produits en fin de vie et de leurs composants	CE 5.3	4,4	2,4 %				EL													
Dépenses d'investissement des activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (A.2)		22,5	12,0 %	7,8 %	0 %	1,8 %	2,4 %	0 %	0 %									%		
Dépenses d'investissement des activités éligibles à la taxinomie (A)		27,5	14,7 %	10,5 %	0 %	1,8 %	2,4 %	0 %	0 %									11,3 %		
B. Activités non éligibles à la taxinomie																				
Dépenses d'investissement des activités non éligibles à la taxinomie en MEUR	159,3	85,3 %																		
Total (A + B) en MEUR	186,8																			

3.16 > Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière

(Exercice clos le 31 décembre 2023)

Bel

2, allée de Longchamp
92150 Suresnes

En notre qualité de Commissaire aux comptes de la société Bel (ci-après « l'entité ») et en réponse à votre demande, nous avons mené les travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra-financière préparée selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, (ci-après respectivement les « Informations » et « la déclaration »), présentée dans le Rapport annuel du Groupe et établie de façon volontaire conformément aux dispositions articles L.225-102-1, R.225-105 et R.225-105-1 du Code de commerce.

| Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

| Préparation de la déclaration de performance extra-financière

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont disponibles sur demande au siège de la société.

| Limites inhérentes à la préparation des Informations

Les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou

économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

| Responsabilité de l'entité

Il appartient à la Direction de :

- sélectionner ou d'établir de façon volontaire des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- préparer de façon volontaire une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extrafinanciers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance- et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- préparer la Déclaration en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant ; ainsi que
- mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie par le conseil d'administration.

| Responsabilité du Commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R.225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées), fournies en application du 3° du I et du II de l'article R.225-105 du code de commerce, à savoir les -résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la Direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) le cas échéant, de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et d'évasion fiscale) ;
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) le cas échéant ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A.2251 et suivants du Code de commerce-, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, notamment l'avis technique de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, *Intervention du commissaire aux comptes - Intervention de l'OTI - Déclaration de performance extra-financière*, tenant lieu de programme de vérification et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée) - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L.821-28 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 6 personnes et se sont déroulés entre septembre 2023 et mars 2024 sur une durée totale d'intervention de 12 semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené 29 entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les Directions RSE, Ressources Humaines, Amont Laitier, Nutrition, Environnement et Achats.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L.225102-1 en matière sociale et environnementale, ainsi qu'en matière de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^e alinéa du III de l'article L.225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R.225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en annexe. Pour les risques sociaux et sociétaux, nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les risques environnementaux et santé-sécurité, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et d'une sélection de sites : Boué (France), Évron (France), Sablé (France), Suresnes (France), Brookings (USA), Koléa (Algérie), Ribeira Grande (Portugal) et Tanger (Maroc).
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L.233-16 le cas échéant avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;



► pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en annexe, nous avons mis en œuvre :

- des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
- des tests de détail, sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices, à savoir Boué (France), évron (France), Sablé (France), Suresnes (France), Brookings (USA), Koléa (Algérie),

Ribeira Grande (Portugal) et Tanger (Maroc), et couvrent entre 17 % et 24 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;

- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 19 mars 2024

L'un des Commissaires aux comptes
PricewaterhouseCoopers Audit

Xavier Belet
Associé

Anne Parenty
Associée Développement durable



| Annexe : Liste des informations que nous avons considérées comme les plus importantes

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs :

- Recettes « positives » (portefeuille produits enfants et familles respectant les critères Bel Nutri+ ou disposant de 0 ou 1 additif) ;
- Pays ayant mis en place un programme à destination des consommateurs (« Healthy Lifestyle Program») ;
- Part des éleveurs ayant reçu au moins une visite par un technicien du lait Bel et ayant été invité à une réunion annuelle
- Part des fermes respectant la Charte bien-être animal certifiées par une tierce partie ;
- Part des fermes ayant réalisé un premier diagnostic carbone ;
- Approvisionnements certifiés ou respectant les engagements de la Charte matière grasse végétale (si aucune certification n'existe) ;
- Emballages prêts au recyclage et/ou compostables à domicile ;
- Taux de pertes et gaspillages alimentaires avec la partie égout ;
- Taux de pertes et gaspillages alimentaires sans la partie égout ;
- Zéro déforestation (surface à risque/surface totale nécessaire à la production des matières premières suivies) ;
- Émissions de GES scopes 1 et 2 vs 2017 ;
- Bilan carbone global (Scopes 1, 2, 3) vs 2017 ;
- Prélèvement d'eau par tonne de produits finis vs 2017 ;
- Nombre de consommateurs ayant acheté au moins un produit du Groupe dans l'année de référence ;
- Nombre de participants à un programme d'*Inclusive Business* : Sharing Cities et Inaya ;
- Taux de Fréquence des Accidents ;
- Part des femmes dans le Top management ;
- Part des collaborateurs ayant participé à au moins une action de développement au cours de l'année ;
- Sentiment d'inclusion d'après l'enquête Your Voice (note sur 100)
- Score moyen EcoVadis des fournisseurs (note sur 100) ;
- Nombre d'enquêtes dans lesquelles le Groupe est identifié comme un partenaire meilleur dans sa catégorie (Advantage Survey)
- Part du chiffre d'affaires généré par la vente de produits « positifs ».

Informations qualitatives (actions et résultats) :

- Plan d'action pour favoriser le bien être ;
- Programme « We all Belong » ;
- Programme Talents@Bel ;
- Accord entre Bel et Carrefour en faveur de la transition alimentaire et climatique ;
- Mise à jour de la cartographie des risques de corruption à l'échelle de l'ensemble du Groupe ;
- Suivi du déploiement de la Charte d'engagements pour un amont laitier durable ;
- Mesure de l'impact de la fortification de La Vache qui rit® sur les statuts nutritionnels des enfants au Maroc ;
- Création d'un outil pédagogique de suivi (Bel Carbon Impact) de l'empreinte carbone du Groupe ;
- Programme d'amélioration continue WasaBel (Water Saving at Bel) ;
- Définition de l'ambition du Groupe autour de l'agriculture régénératrice, en collaboration avec les différentes parties prenantes concernées, dont la fondation Earthworm et le WWF France, ainsi que les clients et fournisseurs du Groupe ;
- Participation au programme Too Good To Go ;
- Calcul de la part d'emballages recyclables et compostables par rapport à la quantité totale d'emballage utilisés ;
- Evènement Customer week aux Açores ;
- En Europe centrale, lancement d'un format plus abordable avec deux portions de La Vache qui rit, permettant l'achat du produit en plus petite quantité et donc à un prix plus faible ;
- Sensibilisation aux biais inconscients des managers ;
- SkillUp Festival ;
- Lancement de la campagne "Devenez les gardiens de la biodiversité" ;
- Obtention du Prix dans le cadre du programme Lean & Green ;
- Communication via le hashtag " Toogoodtowaste" ;
- Mise en place d'un Junior Sales Activist Board.

3.17 > Rapport d'assurance raisonnable des Commissaires aux comptes sur une sélection d'indicateurs sociaux et environnementaux pour l'exercice clos le 31 décembre 2023

(Exercice clos le 31 décembre 2023)

Bel

Société Anonyme
2, allée de Longchamp
92150 Suresnes

À l'attention du Président,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Bel SA (ci-après la « Société ») et en réponse à votre demande, nous avons réalisé des travaux visant à formuler une opinion d'assurance raisonnable sur la sélection d'indicateurs sociaux et environnementaux pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 (ci-après « les Informations de Durabilité Sélectionnées ») figurant dans la déclaration consolidée de performance extra-financière présentée dans le rapport de gestion du groupe figurant dans le rapport annuel 2023 (ci-après le « RA 2023 ») et présentés ci-dessous :

- > Indicateurs environnementaux :
 - évolution des prélèvements d'eau par tonne de produits finis vs 2017 pour une valeur de - 2,3 %,
 - émissions de gaz à effet de serre (Scopes 1 et 2) pour une valeur de 115 ktonnes de CO₂ ;
 - suivi formalisé du respect du planning de déploiement de la charte de l'amont laitier par le comité de pilotage du projet « Déploiement » (qualitatif) ;
- > Indicateurs santé-sécurité :
 - TF (Taux de Fréquence des Accidents) pour une valeur de 2,78.

Notre mission ne couvre ni les informations relatives à des périodes antérieures ni aucune autre information incluse dans le RA 2023.

| Opinion d'assurance raisonnable

À notre avis, les Informations de Durabilité Sélectionnées figurant dans le RA 2023 ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au protocole de reporting mis en place par la Société (« Protocole de reporting extra-financier du Groupe Bel – version décembre 2023 ») ainsi qu'aux bases de préparation détaillées dans le paragraphe « 3.9 Note méthodologique » de la section 3 du RA 2023 pour l'exercice clos le 31 décembre 2023.

| Préparation des Informations de Durabilité Sélectionnées

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels

s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations de Durabilité Sélectionnées permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations de Durabilité Sélectionnées doivent être lues et comprises en se référant au protocole de reporting mis en place par la Société (« Protocole de reporting extra-financier du Groupe Bel – version décembre 2023 »), disponible sur demande au siège de la Société ainsi qu'aux bases de préparation telles que décrites au paragraphe 3.9 « Note méthodologique » de la section 3 du RA 2023 pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 (ensemble les « Critères »).

| Limites inhérentes à la préparation des Informations de Durabilité Sélectionnées

Les Informations de Durabilité Sélectionnées peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans le RA 2023.

En outre, la quantification des gaz à effet de serre est soumise à une incertitude inhérente en raison des connaissances scientifiques incomplètes utilisées pour déterminer les facteurs d'émissions et les valeurs nécessaires pour combiner les émissions de différents gaz.

| Responsabilité de la Direction de la Société

Il appartient à la Direction de la Société :

- > de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations de Durabilité Sélectionnées, en tenant compte, le cas échéant, des lois et règlements applicables ;
- > d'établir les Informations de Durabilité Sélectionnées conformément aux Critères ;
- > ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement des Informations de Durabilité Sélectionnées ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.



| Responsabilité des Commissaires aux comptes

Il nous appartient :

- de planifier et réaliser la mission de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les Informations de Durabilité Sélectionnées ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs ;
- d'exprimer une opinion indépendante, basée sur les procédures que nous avons déployées et sur les preuves que nous avons recueillies ;
- et de communiquer notre opinion au Président de la Société.

Comme il nous appartient de formuler une opinion indépendante sur les Informations de Durabilité Sélectionnées telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

| Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission ainsi que les normes internationales ISAE 3000 (révisée) « *Assurance Engagements other than Audits and Reviews of Historical Financial Information* » et ISAE 3410 « *Assurance Engagements on Greenhouse Gas Statements* » émises par l'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB).

| Indépendance et contrôle qualité

Nous avons réalisé notre mission dans le respect des règles d'indépendance prévues à l'article L.821-28 du code de commerce, du code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes ainsi que du « Code of Ethics for Professional Accountants » publié par l'International Ethics Standards Board for Accountants, reposant sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence

professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Nous appliquons par ailleurs la norme « International Standard on Quality Management 1 » qui requiert la définition et la mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité incluant des politiques et des procédures en matière de règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et de respect des textes légaux et réglementaires applicables.

Nos travaux ont été effectués par une équipe indépendante et pluridisciplinaire expérimentée sur les sujets d'assurance et de développement durable.

| Nature et étendue des travaux

Une mission d'assurance raisonnable implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants sur les Informations de Durabilité Sélectionnées. La nature, le calendrier et l'étendue des procédures déterminées relèvent du jugement professionnel, et notamment de l'évaluation des risques d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. L'évaluation de ces risques tient compte du contrôle interne relatif à la préparation par la Société des Informations de Durabilité Sélectionnées. Une mission d'assurance raisonnable comporte également :

- l'appréciation de la pertinence, dans le contexte de la mission, de l'utilisation par la Société des règles, critères et hypothèses définis par la Société, tels que décrits dans les Critères pour préparer les Informations de Durabilité Sélectionnées ;
- l'appréciation du caractère approprié des méthodes de détermination et d'évaluation retenues, des règles en matière de reporting utilisées et du caractère raisonnable des estimations faites par la Direction de la Société ;
- l'appréciation de la présentation d'ensemble des Informations de Durabilité Sélectionnées.

Nous estimons que les éléments que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Neuilly-sur-Seine, le 19 mars 2024

Les Commissaires aux comptes

Grant Thornton
Membre français du Grant Thornton International
Vincent Frambourt
Associé

PricewaterhouseCoopers Audit

Xavier Belet
Associé



4



Gouvernement d'entreprise

4.1	Principes de gouvernance ____	178
4.2	Procédures de gestion des risques et de contrôle interne _____	195
4.3	Transactions avec des parties liées _____	199

Le présent chapitre fait partie intégrante du Rapport sur le gouvernement d'entreprise établi conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

4.1 > Principes de gouvernance

Compte tenu de la radiation de la côte intervenue en date du 25 janvier 2022, le Conseil d'administration a considéré que la référence à un Code de gouvernement d'entreprise n'était plus pertinente.

En effet la société n'émet plus aucun titre de capital admis aux négociations sur un marché réglementé, mais uniquement des titres obligataires cotés sur Euronext.

Les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise Middledent, qui ne sont donc pas pleinement adaptées à la Société, sont pour autant des standards dont la Société tient compte quand ils sont pertinents eu égard à sa situation.

4.1.1 Composition, mandats et expertise du Conseil d'administration et de la Direction générale

Composition du Conseil d'administration et de la Direction générale

Les statuts de la Société prévoient que celle-ci est administrée par un Conseil d'administration composé de trois membres au moins et de douze au plus, sauf dérogation résultant des dispositions légales. Les membres du Conseil d'administration sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire, sur proposition du Conseil d'administration.

La durée des mandats des administrateurs a été fixée à quatre ans renouvelables. Toutefois, cette durée peut être exceptionnellement d'un, deux ou trois ans pour permettre exclusivement la mise en œuvre et le maintien d'un renouvellement échelonné des mandats d'administrateurs. Le nombre d'administrateurs âgés de plus de 72 ans ne pourra pas dépasser, au 31 décembre de l'année, la moitié (arrondie au chiffre immédiatement supérieur), des administrateurs en fonction.

Par ailleurs, le Règlement intérieur de la Société prévoit la nomination d'un administrateur référent, désigné parmi les administrateurs indépendants et nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. L'administrateur référent a pour mission principale d'apporter, au Conseil d'administration et à son Président, une assistance consistant à s'assurer du bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société, à la fois au sein du Conseil et de ses comités spécialisés. Il fait également le lien entre les organes de gouvernance, la Direction générale de la Société et le Comité exécutif.

L'article 13-2° des statuts prévoit que le Conseil d'administration comprend, conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, un administrateur représentant les salariés du Groupe qui est désigné, pour une durée de quatre ans, par le Comité central d'entreprise.

En outre, le Conseil d'administration peut nommer un ou plusieurs censeurs. Les censeurs assistent aux séances du Conseil d'administration et prennent part aux délibérations avec voix consultative.

À la date du présent rapport, le Conseil d'administration compte sept membres, dont deux femmes et un administrateur représentant les salariés, nommés par le Comité central d'entreprise en application de l'article 13-2° des statuts et conformément aux dispositions de la loi du 14 juin 2013.

Conformément aux conditions prévues par les statuts de la Société, M. Alexandre Vernier a été désigné en tant qu'administrateur représentant les salariés, par décision du CSEC le 28 avril 2022 avec effet au 30 avril 2022. Son mandat arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée générale annuelle appelée à se tenir en 2026.

La Direction générale est assurée par Madame Cécile Béliot depuis le 12 mai 2022, Monsieur Antoine Fievet ayant conservé les fonctions de Président du Conseil d'administration. M. Thierry Billot, administrateur indépendant, a été désigné en qualité d'administrateur référent le 29 juillet 2015.

Madame Marianne Tsanis a été nommée en qualité d'administratrice indépendante lors de l'assemblée générale tenue le 19 janvier 2024.

Membres du Conseil d'administration, des comités et de la Direction générale au 15 mars 2023

Nom	Fonction actuelle au sein de la Société	Première nomination	Dernier renouvellement du mandat	Échéance du mandat
Antoine Fiévet	Administrateur	25/04/2001	12/05/2022	AGOA ^(d) 2026
	Président	14/05/2009	12/05/2022	AGOA ^(d) 2026
Cécile Béliot	Directrice générale	12/05/2022		illimitée
Thierry Billot ^(a)	Administrateur référent	14/05/2014	12/05/2022	AGOA ^(d) 2026
Fatine Layt ^(a)	Administratrice	10/05/2012	14/05/2020	AGOA ^(d) 2024
Florian Sauvin	Administrateur	26/07/2018	14/05/2020	AGOA ^(d) 2024
Marianne Tsanis ^(a)	Administratrice	19/01/2024		^(d) 2028
Unibel SA ^(b) représentée par Éric de Poncins	Administrateur	16/06/1972	11/05/2021	AGOA ^(d) 2025
Alexandre Vernier ^(c)	Administrateur représentant les salariés	28/04/2022		28/04/2026
Nawfal Trabelsi	Censeur	12/10/2022		^(d) 2026

(a) Administrateur indépendant.

(b) M. Éric de Poncins a été nommé en qualité de représentant permanent d'Unibel au sein du Conseil d'administration de la Société le 2 septembre 2022 en remplacement de M. Bruno Schoch.

(c) M. Alexandre Vernier a été nommé en qualité d'administrateur représentant les salariés en remplacement de M. Philippe Perche par le Comité central d'entreprise Groupe le 28 avril 2022, avec effet au 28 avril 2022.

(d) Assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires.

(e) les fonctions d'administratrice de Mme Nathalie Roos ont pris fin le 20 juillet 2023.

Politique de diversité applicable aux membres du Conseil d'administration

L'article L. 22-10-10 2° du Code de commerce impose à la Société de décrire dans son Rapport sur le gouvernement d'entreprise, la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration au regard de critères tels que l'âge, le sexe ou les qualifications et l'expérience professionnelle, ainsi qu'une description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé. Cette description doit par ailleurs être complétée par des informations sur la manière dont la Société recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité.

Le Conseil d'administration a examiné la composition du Conseil d'administration et, après avoir analysé la composition du Conseil au regard de l'âge moyen des administrateurs, de la parité femme-homme, de la diversité des compétences et expériences professionnelles de la nationalité de ses membres et de leur indépendance a arrêté les conclusions suivantes :

- ▶ âge des administrateurs : au 31 décembre 2023, les administrateurs avaient entre 44 et 68 ans avec une moyenne de 56 ans. Le Conseil a estimé que la moyenne d'âge était satisfaisante notamment eu égard à la règle statutaire selon laquelle le nombre d'administrateurs âgés de plus de 72 ans ne peut dépasser au 31 décembre de l'année, la moitié des administrateurs en fonction ;
- ▶ parité : au 31 décembre 2023, le Conseil d'administration était composé de six membres retenus pour le calcul de la parité, dont une femme (l'administrateur représentant les salariés n'étant pas pris en compte dans le calcul de la parité femme-homme au sein du conseil). Sa composition a été régularisée avec la nomination de Marianne Tsanis le 19 janvier 2024, de sorte qu'à cette date le Conseil d'administration était composé six membres dont deux femmes. L'écart entre le nombre d'hommes et de femmes administrateurs n'est pas supérieur à deux, conformément aux dispositions de l'article L. 225-18-1 du Code de commerce. En cas de modification de sa composition, le Conseil d'administration portera une attention particulière à la diversité de sa composition ;

- diversité des compétences et d'expérience professionnelle : le Conseil d'administration estime que les administrateurs possèdent des expériences professionnelles variées dans des secteurs d'activité divers et à des postes de haut niveau. Ils exercent par ailleurs d'autres fonctions d'administrateurs ou mandataires sociaux dans d'autres sociétés et conjuguent ensemble des expertises particulièrement complémentaires. Le Conseil d'administration compte en outre un administrateur salarié, au fait de la réalité opérationnelle de la Société ;
- diversité en termes de nationalités : au 31 décembre 2023, le Conseil d'administration compte un membre ayant une double nationalité (française et marocaine). Avec la nomination de Marianne Tsanis, ce nombre est porté à deux, cette dernière ayant la double nationalité franco-anglaise ;
- indépendance des administrateurs : au 31 décembre 2023, la proportion d'administrateurs indépendants était de 43 % avec trois administrateurs qualifiés d'indépendants. Le Conseil d'administration a estimé que ce pourcentage était satisfaisant puisque supérieur au ratio préconisé par le Code Middlednext, étant précisé que la Société ne se réfère plus à un code de gouvernement d'entreprise depuis l'exercice 2023.

Par ailleurs et en ce qui concerne la recherche de représentation équilibrée des hommes et des femmes sur les 10 % de poste à plus forte responsabilité, le Comité exécutif du Groupe compte désormais trois femmes sur un total de huit membres.

Le plan d'action des cinq dernières années a permis d'atteindre la parité de genre parmi les managers (46 %). La parité au sein du Comité Exécutif est également garantie depuis 2022.

Au niveau des dirigeants, le Groupe a réalisé des progrès, passant de 20 % de femmes en 2020 à 28 % en 2022, mais un

plafond de verre persiste. D'ici 2030, le Groupe Bel vise à atteindre la parité hommes-femmes parmi les dirigeants, avec un minimum de 40 % de postes de direction occupés par des femmes et 40 % par des hommes. Les 20 % restants étant ouverts à tous les genres, offrant ainsi une flexibilité pour l'organisation et les différentes fonctions.

Pour renforcer l'ambition du Groupe à ce sujet, la définition de « Top management » a été élargie pour désormais inclure les directions d'usines et d'entités commerciales.

Cet objectif sera atteint grâce à la réinitialisation, lancée en 2023, de l'ensemble des politiques de ressources humaines afin qu'elles soient plus diverses, équitables et inclusives. Par exemple sur le recrutement, la règle depuis juillet 2023 est de proposer une sélection de quatre candidats à parité. En termes de développement des talents, des formations et programmes de mentorat pour les femmes ont également été mises en place, en plus des formations existantes en matière de management et de leadership accessibles à tous.

Bel est également devenu un partenaire majeur du réseau LEAD Network depuis octobre 2023, unissant ses forces à celles d'autres acteurs du secteur des produits de grande consommation pour répondre à l'enjeu clé de l'équilibre entre les hommes et les femmes.

Indépendance des administrateurs

La Société ne faisant plus référence au Code de gouvernance Middlednext, les critères d'indépendance des administrateurs qui sont exposés ne sont plus applicables. Néanmoins, et au regard de ces critères.

M^{mes} Fatine Layt et Marianne Tsanis et M. Thierry Billot peuvent être qualifiés d'indépendants.

Informations et renseignements individuels sur les mandataires sociaux et leur expertise

Biographie et informations sur les mandataires sociaux, dont les mandats sont en cours



Antoine Fiévet

Administrateur et Président

Né en 1964

Nationalité française

Adresse professionnelle

2, allée de Longchamp
92150 Suresnes

Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus

M. Antoine Fiévet déclare être parti au Pacte des actionnaires familiaux d'Unibel conclu en date du 19 septembre 2013 et publié par l'Autorité des marchés financiers le 26 septembre 2013.

(voir paragraphe 6.1.1)

Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat

M. Antoine Fiévet a été coopté en qualité d'administrateur par décision du Conseil d'administration du 25 avril 2001, ratifiée par l'Assemblée générale du 25 avril 2001, puis nommé en qualité de Président-directeur général par le Conseil d'administration du 14 mai 2009. Le mandat de M. Antoine Fiévet a été renouvelé par l'Assemblée générale du 14 mai 2018, pour une durée de quatre années, expirant à l'issue de l'Assemblée générale appelée à se tenir dans l'année 2022. Lors du Conseil d'administration du 12 mai 2022, il a été décidé de dissocier les mandats de Président et Directeur général et M. Antoine Fiévet a été nommé Président du Conseil d'administration pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée 2026.

Biographie, expertise et expérience pertinentes en matière de gestion

M. Antoine Fiévet représente la cinquième génération de la famille actionnaire (Bel a été fondée en 1865 par son arrière-arrière-grand-père Jules Bel). M. Antoine Fiévet est diplômé de l'université Paris-II Assas (maîtrise en sciences économiques) et de l'Institut supérieur de gestion de Paris (troisième cycle). Il a occupé plusieurs postes de direction dans des sociétés de communication et d'édition jusqu'en 2001. Entre 2001 et 2009, devenu associé-gérant commandité d'Unibel SA, il en a présidé le Directoire et le Comité d'orientations stratégiques, tout en siégeant au Conseil d'administration de Bel. M. Antoine Fiévet est également membre du Conseil d'administration de FBN France (le Family Business Network) qui réunit plus de 180 entreprises familiales françaises. Enfin, M. Antoine Fiévet est membre du Conseil d'administration et du Comité des rémunérations de la société Bonduelle SA.

Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Bel

Valentine Fiévet (sœur), Membre du Conseil de surveillance d'Unibel, Marion Sauvin (cousine), membre du Conseil de surveillance d'Unibel, Thomas Sauvin (cousin), membre du Conseil de surveillance d'Unibel, Laurent Fiévet (frère), membre du Conseil de surveillance d'Unibel et Florian Sauvin (cousin), Président du Conseil de surveillance d'Unibel et administrateur de Bel.

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Membre du Directoire d'Unibel (société cotée)
- Président du Conseil d'administration de Bel
- Président de la Fondation d'entreprise Bel
- Membre du Comité stratégique de Bel

Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés en France

- Gérant de la SCI MORI
- Président du Conseil d'administration de CITEO
- Administrateur du WWF France
- Gérant de RFE
- Administrateur de CGFF
- Gérant de GINKGO
- Gérant du Groupement Forestier de la Croix d'Urbay
- Gérant de Séquoia

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés à l'étranger

- Président du Conseil d'administration de Bel Belgium
- Président du Conseil d'administration de SIEPF
- Administrateur d'UMG Universal Music Group (société cotée en NL)

Mandats échus Groupe, exercés au cours des cinq dernières années, en France et à l'étranger

- Administrateur de Sofico
- Président-directeur général de Fromageries Picon
- Administrateur et Président du Conseil d'administration de Fromagerie Bel Algérie
- Président du Conseil d'administration et administrateur de Fromageries Bel Maroc
- Président du Conseil d'administration et administrateur de Safilait
- Président du Conseil de gérance et représentant du Groupe Bel au Conseil de gérance de Bel Vietnam Co. Ltd
- Président de Sicopa SAS



Cécile Béliot

➤ Directrice générale

Née en 1974

Nationalité française

➤ Adresse professionnelle

2, allée de Longchamp
92150 Suresnes

➤ Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus

Néant

| Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat

Cécile Béliot, 49 ans, est la première femme à diriger le Groupe Bel. Elle est devenue Directrice générale le 12 mai 2022.

| Biographie, expertise et expérience pertinentes en matière de gestion

Forte de son parcours et de son expérience internationale, elle incarne aujourd'hui une génération de dirigeantes et dirigeants engagés pour inventer le futur de l'industrie agro-alimentaire. Précédemment Cécile Béliot a travaillé 17 ans chez Danone où elle a occupé plusieurs fonctions marketing et de direction, parmi lesquelles Directrice Générale de Danone Eaux France & Benelux, et Directrice Générale de One Danone. Elle a débuté sa carrière chez Kraft Foods (Mondelez) après avoir obtenu un MBA à l'Essec Business School.

Cécile Béliot a rejoint le Groupe Bel en 2018 en tant que Directrice Générale Adjointe en charge de la Stratégie, des Marchés et de la Croissance. Aux côtés d'Antoine Fiévet, elle a mené la transformation du Groupe vers un modèle de performance durable et responsable. Dans le cadre de ses fonctions, elle a défini les piliers de la stratégie du Groupe au service d'un modèle de croissance durable qui intègre pleinement ses enjeux financiers et extra-financiers.

A ce titre, elle poursuit, à la tête du Comité exécutif, la transformation du Groupe, et l'activation de ses nouveaux leviers de croissance durable dont l'accélération de l'innovation, le renforcement des positions de Bel à l'international (USA, Chine) et sur les nouveaux circuits de distribution (e-commerce, circuits hors domicile).

Première femme à diriger le Groupe et seconde dirigeante non-issu de la famille actionnaire, Cécile Béliot est en charge du déploiement de la vision ainsi que du pilotage de la stratégie et de la performance du Groupe, en ligne avec son ambition de devenir leader du snacking sain, à travers le développement sur 3 territoires complémentaires – le lait, le fruit et le végétal.

| Nature de tout lien familial existant

Néant.

| Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

➤ Directrice générale de Bel SA

| Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés en France

➤ Néant.

| Mandats et fonctions actuels exercés à l'étranger

➤ Néant.

| Mandats échus Groupe exercés, au cours des cinq dernières années, en France et à l'étranger

➤ Néant



Thierry Billot

► Administrateur référent

Né en 1955

Nationalité française

► Adresse professionnelle

6, avenue de Camoëns
75016 Paris

► Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus

Néant

■ Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat

M. Thierry Billot a été nommé par l'Assemblée générale du 14 mai 2014 pour une durée de quatre années, renouvelé par l'Assemblée générale du 14 mai 2018, puis renouvelé à l'Assemblée générale du 12 mai 2022 pour une durée de 4 ans soit jusqu'à l'Assemblée générale appelée à se tenir dans l'année 2026. Par ailleurs, M. Thierry Billot, administrateur indépendant, a été désigné en qualité d'administrateur référent, à compter du 29 juillet 2015, pour une durée maximale égale à celle de son mandat d'administrateur.

■ Biographie, expertise et expérience pertinentes en matière de gestion

M. Thierry Billot, diplômé de l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP), a débuté sa carrière comme auditeur chez Peat Marwick Mitchell de 1980 à 1982. Il a rejoint Pernod Ricard en 1982 en qualité d'auditeur interne. Il a ensuite occupé le poste de Directeur administratif et financier de Pernod en 1985, avant d'être nommé Directeur financier de Pernod Ricard en 1986. Président-directeur général d'Austin Nichols aux États-Unis à partir de 1992, il a été nommé Président-directeur général de Pernod en octobre 1996. En 2002, il devient Président-directeur général de Pernod Ricard Europe/Afrique/Moyen-Orient. En 2008, il est nommé au poste de Directeur général adjoint du groupe Pernod Ricard en charge des marques jusqu'au 27 février 2015, date de la fin de ses fonctions au sein du groupe Pernod-Ricard.

■ Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Bel

Néant.

■ Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés en France

- Groupe CASINO
- Administrateur (AG du 12 mai 2021) puis administrateur référent (12 octobre 2021)
- Président du Comité d'audit
- Membre du Comité Gouvernance et RSE
- Président du Comité ad hoc
- Président de THB Conseil
- Personnalité indépendante du Conseil d'administration de TEREOS

■ Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés à l'étranger

- Néant

■ Mandats échus Groupe, exercés au cours des cinq dernières années, en France et à l'étranger

- Néant



Fatine Layt

➤ **Administratrice**

Née en 1967

Nationalité française

➤ **Adresse professionnelle**

LionTree Advisors
7, rue Rouget-de-l'Isle
75001 Paris

➤ **Restriction à la cession
des titres de l'émetteur
détenus**

Néant

■ Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat

M^{me} Fatine Layt a été nommée aux fonctions d'administrateur par l'Assemblée générale annuelle du 10 mai 2012 pour une durée initiale de quatre ans, renouvelée en 2016 puis en 2020. Son mandat d'administratrice court jusqu'à l'Assemblée générale annuelle appelée à se tenir en 2024.

■ Biographie, expertise et expérience pertinentes en matière de gestion

M^{me} Fatine Layt a débuté sa carrière dans le groupe Euris à sa création en 1989 : elle y a pratiqué le private equity puis le management, en tant que Présidente-directrice général ou administratrices de différentes filiales du groupe (EPA, Glénat, Editeurs, Sygma presse). En 1996, elle devient Présidente-directrice générale du groupe de presse spécialisé CEPP, contrôlé par APAX Partners. Elle est parallèlement administratrice du syndicat de la presse professionnelle. En 2000, elle fonde sa propre structure dénommée Intermezzo, une société de conseil en ingénierie financière, dont elle occupe toujours actuellement la fonction de gérante. En 2003, elle s'associe avec Jean-Marie Messier au sein de Messier Partners, banque d'affaires spécialisée dans les fusions-acquisitions. Puis en mars 2007, elle fonde Partanée, cédée en octobre 2008 à Oddo & Cie, banque d'investissement et de gestion de capitaux, dont elle a été membre du Comité exécutif et Présidente de Oddo Corporate Finance jusqu'au 22 octobre 2015. Elle a occupé la fonction de Directrice générale d'ACG jusqu'au 29 janvier 2016. Elle est, depuis janvier 2017, Présidente et Associée gérante de la Banque d'affaires LionTree en France. Elle est diplômée de l'IEP Paris, spécialité finance, et de la Société française des analystes financiers (SFAF) et ancien maître de conférences à l'IEP Paris en finance et gestion financière.

■ Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Bel

Néant

■ Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

➤ Administratrice de Bel

■ Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés en France

- Gérante d'Intermezzo SARL
- Associée gérant de LionTree Advisors
- Administratrice de Flunch
- Présidente de WIT France
- Présidente de Apublishers

■ Mandats et fonctions actuels exercés à l'étranger

➤ Gérant d'Intermezzo International Co., Ltd

■ Mandats échus Groupe exercés, au cours des cinq dernières années, en France et à l'étranger

➤ Néant



Marianne Tsanis

› Administratrice

Née en 1972

Nationalité franco-anglaise

› Adresse professionnelle

1190 Route de St Zacharie
13530 Trets

› Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus

Néant

| Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat

M^{me} Marianne Tsanis a été nommée par l'Assemblée générale du 16 janvier 2024 pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'Assemblée générale appelée à se tenir dans l'année 2028.

| Biographie, expertise et expérience pertinentes en matière de gestion

M^{me} Marianne Tsanis a commencé sa carrière chez Nestlé, où elle a occupé pendant 23 ans (1996-2019) des postes locaux, régionaux et mondiaux en Australie, aux États-Unis, en Suisse, en Afrique du Nord et en Chine, d'abord dans le marketing ensuite dans la direction générale.

Marianne apporte son expérience en matière de stratégie, d'opérations, de marketing et d'innovation dans les domaines de l'alimentation et des boissons, et de la nutrition, santé et bien-être. Elle a également dirigé les affaires laitières de Nestlé en Afrique du Nord (2011-2014) et en Chine (2014-2017).

Dans son rôle le plus récent chez Amway en Californie en tant que Vice-President Global Nutrition (2020-2023), elle a développé et exécuté avec ses équipes basées en Chine et aux États-Unis, la stratégie de croissance de Nutrilite, marque leader de vitamines et de compléments alimentaires, aidant ainsi les entrepreneurs d'Amway à développer un business axé sur la santé, le bien-être, et les bienfaits des plantes.

Elle est diplômée d'une BA - Maîtrise - Licenciatura en Langues et Commerce, Université d'Aix-Marseille, France et universités partenaires au Royaume-Uni et en Espagne (programme Erasmus menant à des diplômes dans les 3 pays); d'un master en Administration des Entreprises (MBA), Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Aix-en-Provence, France. Et elle a également suivi une formation des cadres supérieurs Nestlé, China Europe International Business School, Shanghai.

| Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Bel

Néant

| Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

› Administratrice de Bel

| Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés en France

› Mentor chez Orbit Startups, depuis 2019

| Mandats et fonctions actuels exercés à l'étranger

› Néant

| Mandats échus Groupe exercés, au cours des cinq dernières années, en France et à l'étranger

› Global Vice President Nutrition, Amway de 2020 à 2023



Florian Sauvin

► Administrateur

Né en 1979

Nationalité française

► Adresse professionnelle

2, allée de Longchamp
92150 Suresnes

► Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus

M. Florian Sauvin déclare être parti au Pacte des actionnaires familiaux d'Unibel conclu en date du 19 septembre 2013 et publié par l'Autorité des marchés financiers le 26 septembre 2013. (voir paragraphe 6.1.1)

■ Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat

M. Florian Sauvin a occupé les fonctions d'administrateur de Bel entre le 26 août 2009 et le 12 mai 2015, date à laquelle il a été désigné en qualité de représentant permanent d'Unibel au Conseil d'administration de Bel, en remplacement de M. Pascal Viénot. M. Florian Sauvin a été coopté en qualité d'administrateur en remplacement de M. James Lightburn en date du 28 juillet 2018. Cette cooptation a été ratifiée par l'Assemblée générale du 22 mai 2019. Son mandat d'administrateur a été renouvelé par l'Assemblée générale du 14 mai 2020 et court jusqu'à l'Assemblée générale annuelle appelée à se tenir en 2024. Et depuis le 14 mai 2020, M. Florian Sauvin occupe également la fonction de Président du Conseil de surveillance d'Unibel, holding animatrice de Bel, jusqu'à l'Assemblée générale d'Unibel en 2026.

■ Biographie, expertise et expérience pertinentes en matière de gestion

M. Florian Sauvin, ingénieur EPFL, a rejoint le Groupe en 2006 au poste de contrôleur de gestion durant deux ans. Il a été responsable de la division Bel Access, incubateur de la Société ayant vocation à rechercher et promouvoir de nouveaux modèles économiques, visant notamment à développer une approche durable envers les marchés de consommation à bas revenus qui tiendrait compte à la fois de l'impact social et des facteurs de viabilité économique. Il a terminé le programme PLD à Harvard Business School en 2015. Il a ensuite occupé la fonction de *Chief Digital Officer* du Groupe. Il a été membre du Directoire d'Unibel entre mai 2009 et mai 2020. Il a également été membre du Comité exécutif de Bel en qualité de Vice-Président Exécutif en charge de la transformation entre mai 2019 et 2020.

■ Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Bel

Antoine Fiévet (cousin), Laurent Fiévet (cousin), Valentine Fiévet (cousine), Marion Sauvin (sœur) et Thomas Sauvin (frère).

■ Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Président du Conseil de surveillance d'Unibel
- Membre du comité d'audit Unibel
- Administrateur de Bel
- Cogérant de Sopaic
- Trésorier de la Fondation d'entreprise Bel
- Membre du Comité stratégique d'Unibel

■ Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés en France

- Administrateur et Président-directeur général de CGFF
- Administrateur de CIANAS
- Président de la SAS Lobster Investment Company
- Cogérant de la SARL SAUFII
- Gérant de la SCI La Tuilerie
- Gérant de la SARL Fiévet Frères
- Gérant de la SCP HPFFS
- Gérant du Groupement Forestier de la Boissière
- Gérant du groupe Forestier du Bois des Dames
- Membre du Comité stratégique de Physio SAS
- Gérant de la SCI SNAP
- Gérant de la société OCTOPUS
- Gérant de la SCI Montagne-Noire
- Gérant de la SCI QANIK
- Gérant de la SARL New-Well Street
- Gérant de SC ABBEY Road

■ Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés à l'étranger

- Administrateur de Biomass Holding SAL

■ Mandats échus Groupe, exercés au cours des cinq dernières années, en France et à l'étranger

- Membre du Directoire d'Unibel



Éric de Poncins

➤ Représentant permanent d'Unibel, administrateur

Né en 1962

Nationalité française

➤ Adresse professionnelle

2, allée de Longchamp
92150 Suresnes

➤ Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus

Néant

■ Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat

Du 2 septembre 2022 et jusqu'à l'Assemblée générale annuelle à tenir en 2025.

■ Biographie, expertise et expérience pertinentes en matière de gestion

Au sein du Groupe depuis 2000, il a occupé les fonctions de Directeur stratégie et développement de Bel SA. Entre 2007 et 2012, Éric de Poncins a été Directeur général de la région Amériques (nord et sud) puis Amériques – Asie, Pacifique. Dès son arrivée à la mi-2022, il a été membre du Comité de direction/Comité exécutif du Groupe. De 1990 à 2000, Éric de Poncins a exercé différentes fonctions au sein du groupe Pernod Ricard, du contrôle de gestion à la direction générale du groupe en qualité de Directeur du Développement. Dès sa sortie de l'INA PG en 1986, et avant de rejoindre l'industrie, il a exercé différentes fonctions dans les domaines de l'audit au sein du Cabinet Mazars Guérard, en France, aux États-Unis et au Royaume-Uni. Depuis 2016, Éric de Poncins est Administrateur Indépendant et Président du Comité stratégique du Groupe Bollinger.

■ Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Bel

Néant.

■ Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Président du Directoire d'Unibel (société cotée)
- Représentant permanent d'Unibel, administrateur au Conseil d'administration de Bel SA
- Membre du Comité stratégique d'Unibel

■ Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés en France

- Administrateur et Président du Comité Stratégique du Groupe Bollinger
- Membre du Comité consultatif du Fonds French Food Capital

■ Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés à l'étranger

- Néant

■ Mandats échus Groupe exercés, au cours des cinq dernières années, en France et à l'étranger

- Néant



Nawfal Trabelsi

➤ Censeur

Né en 1970

Nationalité franco marocaine

➤ Adresse professionnelle

18 avenue Victor Hugo
75016 Paris

➤ Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus

Néant

■ Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat

Du 12 octobre 2022 et jusqu'à l'Assemblée générale annuelle à tenir en 2026.

■ Biographie, expertise et expérience pertinentes en matière de gestion

Nawfal Trabelsi est diplômé de l'ENSEEIH de Toulouse en tant qu'Ingénieur en Télécommunications.

Nawfal a débuté sa carrière en 1993 chez Procter & Gamble au sein du département Marketing.

De 1996 à 2000, Nawfal a travaillé à Disneyland Paris en tant que responsable des partenariats FMCG pour l'Europe avant de rejoindre McDonald's France en 2000 en tant que responsable du retail marketing.

Au cours des 15 années suivantes, Nawfal a évolué et occupé plusieurs postes de direction au sein des fonctions marketing et communication, dont celui de CMO, avant de prendre les rênes en tant que Président-Directeur Général de McDonald's France en 2015.

En juin 2022, il rejoint *Lov Group Invest* en tant qu'associé et Directeur Général de Lov & Food.

■ Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Bel

Néant.

■ Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

➤ Censeur au Conseil d'Administration de Bel SA

■ Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés en France

➤ Néant

■ Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés à l'étranger

➤ Néant

■ Mandats échus Groupe exercés, au cours des cinq dernières années, en France et à l'étranger

➤ Néant



Alexandre Vernier

Administrateur (représentant les salariés)

Né en 1977

Nationalité française

Adresse professionnelle

2, allée de Longchamp
92150 Suresnes

Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus

Néant

Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat

M. Alexandre Vernier a été nommé administrateur représentant les salariés du Groupe par décision du Comité central d'entreprise du 28 avril 2022, pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à se tenir en 2026.

Biographie, expertise et expérience pertinentes en matière de gestion

Après une maîtrise en physique appliquée, et un diplôme d'ingénieur en emballage et conditionnement de l'ESI Reims, M. Alexandre Vernier a rejoint le Groupe en 2003 en tant qu'ingénieur emballage et conditionnement à l'usine de Dole.

Il a par la suite occupé des fonctions d'ingénieur développement emballage au service R&D à Vendôme, puis plus spécifiquement sur des missions de créativité et d'open innovation avant d'occuper sa fonction actuelle consacrée à la réduction de l'impact des emballages sur l'environnement et l'amélioration des emballages du Groupe.

Au cours de sa carrière, M. Alexandre Vernier a également occupé des fonctions syndicales diverses dans le collège encadrement (délégué du personnel, représentant au CE, CSE, CSEC, Comité Européen, Comité de Groupe, Délégué Syndical Central suppléant). À la suite de sa nomination en qualité d'administrateur représentant les salariés du Groupe le 28 avril 2022, M. Alexandre Vernier a démissionné de tous ses mandats syndicaux, conformément aux dispositions législatives applicables.

Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Bel

Néant.

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

Administrateur représentant les salariés

Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés en France

Néant

Mandats et fonctions actuels exercés à l'étranger

Néant

Mandats échus Groupe, exercés au cours des cinq dernières années, en France et à l'étranger

Néant



Nathalie Roos

> Administratrice

Née en 1965

Nationalité française

> Adresse professionnelle

9, rue de l'Ablette
67000 Strasbourg

> Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus

Néant

| Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat

M^{me} Nathalie Roos a été nommée par l'Assemblée générale du 14 mai 2014, pour une durée de quatre années, renouvelée par l'Assemblée générale du 14 mai 2018, puis renouvelée par l'Assemblée générale du 12 mai 2022 et son mandat a pris fin le 20 juillet 2023.

| Biographie, expertise et expérience pertinentes en matière de gestion

M^{me} Nathalie Roos a rejoint le groupe L'Oréal en octobre 2012, où elle a occupé à partir de mai 2013 les fonctions de Directrice générale de l'Allemagne, 4^e marché mondial de ce groupe avec un chiffre d'affaires de plus de 1 milliard d'euros. M^{me} Nathalie Roos a été nommée Directrice générale de la division « produits professionnels » et rejoint à ce titre le Comité exécutif de L'Oréal. Elle a occupé cette fonction d'avril 2016 à mars 2021. Auparavant, après une première expérience professionnelle comme chef des ventes chez Kraft Jacobs Suchard (1987-1989), Mme Nathalie Roos accomplit une grande partie de sa carrière professionnelle au sein du groupe Mars. Entre 1989 et 2000, elle occupe différentes fonctions chez Mars France comme responsable de la promotion des ventes, puis évolue au sein des Directions marketing et ventes, la gestion de grands comptes au niveau national et enfin de la prise en charge du réseau grande distribution des Brasseries Kronenbourg (2000-2004). M^{me} Nathalie Roos devient Présidente-directrice générale de Mars Chocolat France en 2004 puis Présidente des marchés européens du groupe Mars, Inc. de 2009 à 2012. Elle est diplômée de NEOMA Business School, campus de Reims. Nathalie Roos a été nommée au grade de Chevalier de la Légion d'honneur dans la promotion de Pâques 2012.

| Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Bel

Néant

| Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

> Administratrice de Bel

| Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés en France

- > Présidente de l'association « Les Cigognes »
- > Membre du Conseil d'administration de la clinique Rhena à Strasbourg
- > Administratrice de NEOMA Business School
- > Administratrice de Prêt À Manger

| Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés à l'étranger

> Néant

| Mandats échus Groupe exercés au cours des cinq dernières années, en France et à l'étranger

> Néant

4.1.2 Déclarations concernant les membres du Conseil d'administration et la Direction générale

Contrats de service

La Société est liée à la société mère Unibel par une convention de trésorerie, autorisée par le Conseil d'administration du 11 octobre 2007, et un contrat de prestations de services en date du 14 décembre 2001, autorisé par le Conseil d'administration du 12 décembre 2001, dont les conditions et modalités sont exposées au paragraphe 4.4.1 du présent rapport annuel « Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés ». Ces conventions ont été soumises au dispositif de contrôle des conventions réglementées prévu par les articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.

Conflits d'intérêts et conventions auxquelles les mandataires sont intéressés

Les informations concernant les conflits d'intérêts et conventions auxquelles les mandataires sont intéressés figurent au paragraphe 4.4.1 « Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés » du présent chapitre.

Arrangement ou accord sur la désignation des membres du Conseil d'administration et de la Direction générale

Les statuts de la Société ne prévoient aucune règle spécifique applicable à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration. Les dispositions légales s'appliquent.

Restrictions concernant la cession des actions

Dans le cadre des dispositions du Code général des impôts, notamment les articles 787 B, 885-I bis ou 885-I quater, il peut exister des engagements collectifs ou individuels de conservation des actions Bel. Ceux connus de la Société, concernant notamment MM. Antoine Fiévet et Florian Sauvin et la société Unibel, sont rapportés au paragraphe 6.1 « Actionariat et capital ».

4.1.3 Organisation et fonctionnement des organes d'administration et de direction

Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration

| Mode de direction de la Société

La Société est administrée par un Conseil d'administration dont le Président est M. Antoine Fiévet.

M. Antoine Fiévet a exercé les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général à compter du 14 mai 2009, fonctions dans lesquelles il a été renouvelé le 14 mai 2018. Depuis le 12 mai 2022, les fonctions de Président et Directeur général sont dissociées.

En sa qualité de Président du Conseil d'administration, M. Antoine Fiévet organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission.

La direction générale est assurée par Madame Cécile Béliot, nommée le 12 mai 2022. Madame Cécile Béliot est investie des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Elle exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et aux conseils d'administration.

| Administrateur référent

Depuis 2015, le Conseil d'administration a décidé, sur proposition du Président-directeur général, de nommer, parmi les administrateurs indépendants, un administrateur référent. M. Thierry Billot occupe cette fonction depuis le 29 juillet 2015, renouvelé les 14 mai 2018 et 12 mai 2022 pour une durée maximale égale à celle de son mandat d'administrateur, soit jusqu'à l'Assemblée générale appelée à se tenir en 2026. Il veille

notamment au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société à la fois au sein du Conseil d'administration et des comités spécialisés. Il fait également le lien entre les organes de gouvernance, la Direction générale de la Société et le Comité exécutif. Il est également le contact spécifique des administrateurs sur la question du traitement des conflits d'intérêts.

| Missions du Conseil d'administration

Dans le cadre de la stratégie arrêtée par Unibel, holding animatrice, le Conseil d'administration se prononce sur l'ensemble des décisions relatives à la mise en œuvre des grandes orientations stratégiques, économiques, sociétales, environnementales, financières et industrielles de la Société et veille à leur mise en œuvre par la Direction générale. Il est régulièrement informé de tout événement significatif dans la marche des affaires de la Société.

Lors de chaque réunion du Conseil d'administration, le Président porte à la connaissance des administrateurs les principaux faits et événements significatifs portant sur la vie du Groupe et intervenus depuis la réunion précédente du Conseil. Chaque réunion du Conseil d'administration est également l'occasion de faire le point sur l'activité de la Société.

Conformément aux dispositions légales et statutaires, le Conseil d'administration se réunit au moins quatre fois par an sur convocation de son Président faite au moins une semaine avant la réunion, sauf urgence, pour examiner et arrêter les comptes annuels et les comptes consolidés, pour examiner les documents de gestion prévisionnelle et arrêter les comptes semestriels consolidés. Les réunions font l'objet de la remise préalable aux administrateurs, plusieurs jours avant la séance, sauf urgence ou nécessité impérieuse, d'un dossier sur tous les points majeurs qui seront discutés et examinés.

Toutefois, une réunion du Conseil d'administration peut être convoquée sur tout autre sujet ayant une importance significative. Le Conseil d'administration est ensuite régulièrement informé de l'avancement de ces dossiers. Les travaux et décisions du Conseil d'administration sont formalisés dans les procès-verbaux qui rendent compte de la séance.

| Règlement intérieur du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de la Société s'est doté d'un Règlement intérieur qui précise les conditions de préparation de ses réunions ainsi que ses règles de fonctionnement. À ce titre, il détermine les limitations apportées par le Conseil aux pouvoirs de la directrice générale. Conformément à la loi, ces limitations sont établies à titre d'ordre interne et ne sont pas opposables aux tiers.

Le Règlement intérieur rappelle également les droits et devoirs des administrateurs dans l'exercice de leur mandat.

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration a fait l'objet d'une modification le 29 juillet 2015 afin de fixer les modalités et conditions d'exercice des fonctions de l'administrateur référent ainsi que les missions confiées. Ce règlement a par la suite de nouveau été révisé et adopté par le Conseil d'administration le 28 juillet 2017 afin de se conformer aux dernières recommandations du Code Middledent, notamment en ce qui concerne la question du plan de succession de la Direction générale. Ce règlement a fait l'objet d'une révision pour prendre en compte les dispositions de la loi Pacte. Cette version révisée a été adoptée par le Conseil d'administration le 11 mars 2020. Le Règlement intérieur a par la suite été modifié par le Conseil d'administration du 14 mai 2020 afin de prévoir la possibilité de consultation écrite des administrateurs dans les conditions prévues par la loi. Enfin il a été modifié par le Conseil d'administration du 14 décembre 2023 afin de modifier les limitations de pouvoirs de la directrice générale et d'introduire des règles de majorité renforcée de certaines décisions.

| Limitations apportées aux pouvoirs de la directrice générale par le Conseil d'administration

En sa qualité de Directrice générale, Mme Cécile Béliot est investie des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. La Directrice générale représente la Société dans ses rapports avec les tiers. Elle a la faculté de déléguer partiellement ses pouvoirs. Elle exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

En outre, à titre d'ordre interne, non opposable aux tiers, l'autorisation préalable du Conseil d'administration est requise pour toute opération ou projet d'opération majeur et/ou significatif dans son montant ou par sa nature.

Sont ainsi notamment concernés :

- les opérations ou projets d'investissements qui représenteraient une diversification hors des métiers du Groupe ;
- les acquisitions de sociétés, de valeurs mobilières et/ou de fonds de commerce, y compris par voie d'augmentation de capital, de fusion, apport partiel d'actifs, scission, constitution de filiales communes, ou joint-venture, étant précisé que sont exclues du champ d'application de cet article :
 - les prises de participations minoritaires égales ou inférieures à 30% (en ce inclus toute option d'achat et de vente, et sur des bases entièrement diluées) et d'un montant inférieur à 5 millions d'euros ; le seuil de cinq (5)

millions d'euros s'entend non seulement du prix mais prend également en compte le montant des engagements que le Groupe contracterait au titre de l'endettement de la cible,

- les opérations de fusion, scissions, apport partiel d'actifs intervenant entre les filiales du Groupe ainsi que toute opération d'augmentation du capital d'une filiale dès lors que cette augmentation de capital n'a pas pour effet de modifier le contrôle de cette filiale.
- le nantissement d'actions ou autres droits sociaux de la Société ;
- les projets d'implantation industrielle, et d'ouverture ou d'installations de sites ;
- toute opération financière, tout emprunt, toute ouverture de crédit, toute opération de financement, bancaire ou obligataire, et généralement sous quelque forme que ce soit, à court, moyen ou long terme, d'un montant supérieur à vingt-cinq (25) millions d'euros, ainsi que l'octroi des garanties attachées auxdits financements, à l'exclusion des opérations courantes nécessaires au fonctionnement du cash pooling et de la centrale de paiement (découverts techniques intraday et overnight) ;
- les opérations de restructuration impliquant :
 - la fermeture de tout site industriel et le retrait de toute implantation industrielle, ou leur transfert dès lors que les implications sociales sont significatives,
 - la cession d'activité(s) ou de tout fonds de commerce, y compris par voie de fusion, apport partiel d'actifs, scission, constitution de filiales communes, joint-venture, partenariat avec tous tiers ;
- les acquisitions, cessions, transferts, apports à un tiers ou nantissement de toute marque, d'une valeur supérieure à cinq (5) millions d'euros, ainsi que tout accord avec des tiers portant sur l'exploitation des marques cœur du groupe ;
- les opérations ayant ou pouvant avoir un effet sur le capital social de la Société telles qu'une augmentation du capital, émission d'obligations, émission de valeurs mobilières donnant accès au capital, attribution d'actions gratuites, stock-options et instruments équivalents ;
- la prise à bail, la location de tous locaux, immeubles, quelle que soit leur affectation, notamment à titre industriel, commercial, de bureaux, d'entreposage, dès lors que le loyer, augmenté des charges et des coûts, immédiats ou futurs, mis à la charge du preneur s'élèvent à, ou peuvent être estimés à, plus de cinq (5) millions d'euros annuels ;
- l'acquisition, la cession ou le transfert de tout droit et/ou biens immobiliers dès lors que le prix d'acquisition, de cession ou de transfert est supérieur à cinq (5) millions d'euros, l'affectation en garantie de tous immeubles ou droits immobiliers dont la valeur excède cinq (5) millions d'euros.

| Travaux du Conseil d'administration au titre de l'année 2023 et depuis le début de l'année 2024

Au cours de l'année 2023 et depuis le début de l'année 2024, le Conseil d'administration s'est réuni huit fois avec un taux de participation des administrateurs d'environ 99 %.

En 2023, dans le cadre de ses missions, le Conseil d'administration a revu l'information financière semestrielle et annuelle (dont les comptes annuels et les comptes consolidés, les comptes consolidés semestriels), ainsi que le processus d'établissement de cette information. Chacune des réunions du Conseil appelée à se prononcer sur les comptes a été précédée

d'une réunion du Comité d'audit. Les administrateurs ont revu systématiquement les communiqués de presse relatifs à cette information avant leur diffusion.

Lors de chaque réunion, un point a été fait sur la marche des affaires. Une attention régulière a été portée à la situation économique et géopolitique des marchés et à ses impacts sur l'activité du Groupe.

Outre l'examen des sujets structurants d'acquisition ou de cession, les administrateurs ont également échangé sur les investissements industriels, les financements du Groupe et la proposition de nomination d'une nouvelle administratrice. enfin le Conseil d'administration s'est déplacé aux Etats Unis, marché prioritaire pour le Groupe en janvier 2023 et en Chine en janvier 2024 pour une semaine dédiée à la connaissance de ces marchés.

Le Conseil d'administration s'est réuni une fois depuis le début de l'année 2024. Il s'est notamment penché sur la revue des comptes annuels et des comptes consolidés de l'exercice 2023, ainsi que la convocation de l'Assemblée générale et l'arrêté de son ordre du jour.

Composition, fonctionnement et activités des comités du Conseil d'administration

Depuis la radiation de la cotation intervenue en date du 25 janvier 2022, le Conseil d'administration ne dispose plus de comités spécialisés, les Comité d'audit et des nominations & des rémunérations ayant été maintenus uniquement au niveau de la Société mère Unibel avec un périmètre élargi à Bel.

Ces comités émettent, chacun dans leur domaine de compétence, des propositions, des recommandations et des avis selon le cas. Ils rendent compte de leurs travaux au conseil d'administration chaque fois que nécessaire.

| Comité d'audit d'Unibel

Le Comité d'audit se réunit de deux à quatre fois par an, et autant que nécessaire sur convocation de son Président ou à la demande du Président du Conseil d'administration pour assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières périodiques et annuelles. En 2023, le comité s'est réuni quatre fois, avec un taux de présence de 100 %.

Le Comité d'audit comprend au moins trois membres, nommés par le Conseil de surveillance d'Unibel parmi ses membres, et dont au moins deux tiers des membres doivent être indépendants et présenter des compétences particulières en matière financière, comptable, ou de contrôle légal des comptes. Le Conseil de surveillance d'Unibel désigne le Président du comité, lequel est chargé de diriger les travaux de ce comité.

À la date d'arrêté du présent rapport annuel, le Comité d'audit compte quatre membres : M. Thierry Billot (Président), M. Florian Sauvin, et Mesdames Valentine Fiévet et Joëlle Pacteau. Deux des quatre membres du Comité d'audit sont indépendants selon les critères définis par le Code de gouvernance Middenext auquel la Société Unibel se réfère. M. Thierry Billot et M^{me} Joëlle Pacteau présentent des compétences particulières en matière financière (pour plus d'information, voir le document d'enregistrement universel d'Unibel).

Le Comité d'audit entend notamment le *Chief Impact Officer* et son équipe en charge des affaires financières, de la RSE, de la consolidation, du contrôle financier et interne et de la trésorerie,

et la *Trust & Ethics Chief Officer* notamment en charge des affaires juridique et de la communication. Les membres du comité s'entrelient avec les Commissaires aux comptes en dehors de la présence du management du Groupe.

Le Comité d'audit rend compte au Conseil d'administration de ses missions, notamment de l'exercice de leur mission de certification des comptes par les Commissaires aux comptes, et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

Missions

Conformément aux dispositions de l'article L. 823-19 du Code de commerce, le Comité d'audit a pour mission d'assister le Conseil d'administration et assurer de manière générale (i) le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, de formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité, ainsi que de l'information comptable périodique et prévisionnelle, et à ce titre de procéder à la revue des comptes annuels et consolidés de la Société, (ii) le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance, (iii) le suivi du contrôle légal par les Commissaires aux comptes des comptes annuels et consolidés de la Société en tenant compte des constatations et conclusions du H3C consécutives aux contrôles réalisés en application des articles L. 821-9 et suivants du Code de commerce, ainsi que (iv) la supervision de la procédure de sélection des Commissaires aux comptes et l'émission d'une recommandation au Conseil d'administration sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation ou au renouvellement par l'Assemblée générale.

Dans ce cadre, le Comité d'audit :

- › s'assure de la pertinence et de la permanence des règles et méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux annuels, ainsi que du traitement comptable adéquat des opérations significatives effectuées par le groupe Bel ;
- › examine toute question de nature financière ou comptable qui lui est soumise ;
- › revoit le processus d'élaboration et de diffusion de la communication et de la documentation financières ;
- › examine le plan annuel d'audit interne du groupe Bel et le plan des interventions des Commissaires aux comptes, prend connaissance trimestriellement des rapports d'audit interne du groupe Bel ;
- › s'assure de la pertinence des procédures de contrôle interne ;
- › s'assure de l'existence de processus d'identification et d'analyse des risques financiers et non financiers susceptibles d'avoir une incidence significative sur l'information comptable et financière de la Société et notamment sur le patrimoine de la Société et ce quel que soit leur horizon de temps. Il examine notamment la situation financière du Groupe et sa structure d'endettement et de financement ;
- › s'assure que les faiblesses identifiées de contrôle interne et de gestion des risques donnent lieu à des actions correctrices ;
- › donne au Conseil d'administration un avis sur le renouvellement du mandat ou la nomination des Commissaires aux comptes ;
- › examine avec les Commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance.

Le comité s'assure du respect par les Commissaires aux comptes des conditions d'indépendance, et prend, le cas échéant, les mesures nécessaires à l'application des dispositions relatives à l'indépendance économique des Commissaires aux comptes visées à l'article 4 paragraphe 3 du Règlement (UE) n° 537/2014 et du respect des conditions mentionnées à l'article 6 du même règlement.

Sous réserve qu'elle ne soit pas interdite, le comité approuve la fourniture des services autres que la certification des comptes par les Commissaires aux comptes ou les membres de leurs réseaux. Le Comité d'audit se réunit pour approuver chacun de ces services. Au cours de ces réunions, il examine l'absence de risque d'atteinte à l'indépendance et les mesures éventuelles de sauvegarde prises par le Commissaire aux comptes concerné. Par délégation du comité, son Président a également la faculté d'approuver ces services lorsque le montant desdits services est inférieur à 20 000 euros.

Pour l'exercice de sa mission, il a accès à tous les documents et informations qu'il souhaite vérifier. À cette fin, il est en droit d'obtenir de tout responsable de la Société tous les renseignements qu'il estime nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Le Comité d'audit peut également entendre des tiers à la Société dont l'audition lui est utile dans le cadre de ses missions et recourir à des experts extérieurs.

Travaux du Comité depuis janvier 2023

Les travaux du Comité d'audit depuis janvier 2023 ont porté principalement sur les points suivants :

- l'examen des comptes consolidés semestriels et annuels du Groupe avec la Direction financière Groupe et les Commissaires aux comptes afin d'analyser les états financiers et comptables pour l'ensemble du Groupe. Lors de chaque présentation des comptes consolidés (semestriels et annuels), les Commissaires aux comptes présentent la synthèse de leurs travaux et leurs conclusions. Les membres du comité se sont entretenus en mars 2023, avec les Commissaires aux comptes en dehors de la présence du management du Groupe ;
- la revue des projets de communiqués de presse semestriels et annuels sur les résultats financiers du Groupe ;
- le suivi de la trésorerie, de la politique de couverture des risques de change et de taux, et du financement du Groupe ;
- l'examen du reporting extra-financier, au regard, notamment, de la loi dite « Sapin II » ;
- l'examen des rapports d'audit interne : le comité a pris connaissance des conclusions et des points d'attention spécifiques sur le contrôle interne retenus dans le cadre de différentes missions d'audit. Il a pris connaissance du suivi de mise en place par les opérationnels des recommandations d'audit émises lors des rapports antérieurs. Le plan d'audit interne du Groupe établi pour 2024 a également été présenté en décembre 2023 ;
- le suivi de la gestion des risques : dans le cadre des missions confiées au Comité d'audit en matière de suivi de la gestion

des risques, les résultats de l'actualisation de la cartographie des risques Groupe ;

- le comité s'est penché sur les procédures de contrôle interne. À ce titre, le comité a revu certains processus tant dans le cadre des travaux annuels des Commissaires aux comptes que lors des restitutions des missions d'audit interne.

Comité des nominations et des rémunérations d'Unibel

Le Comité des nominations et des rémunérations d'Unibel se réunit au moins quatre fois par an, et autant que nécessaire sur convocation de son Président. En 2023, le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni treize fois, avec un taux de présence de 100 %.

Le Comité des nominations et des rémunérations se compose de trois membres au moins, membres du Conseil de surveillance, un membre au moins devant être choisi parmi les membres indépendants. Le Président du comité est désigné parmi les membres du Conseil de surveillance d'Unibel. Pour l'accomplissement de ses travaux, le Comité des nominations et des rémunérations peut s'entourer d'avis d'experts extérieurs et recourir, en tant que de besoin et à titre consultatif, aux spécialistes internes du Groupe, et notamment le Directeur des ressources humaines, pour toutes les questions traitées par le comité.

À la date du présent rapport annuel, le Comité des nominations et des rémunérations compte trois membres : M^{me} Joëlle Pacteau, Présidente du comité, M. Thierry Billot et M^{me} Cécile Tandeau de Marsac.

Missions

Dans sa forme de Comité des nominations, le comité a pour missions principales de formuler des propositions et des recommandations sur la sélection des administrateurs et leur renouvellement, le mode d'exercice de la Direction générale, la nomination ou la cessation des fonctions du Président du Conseil d'administration, du Directeur général et/ou des Directeurs généraux délégués, la mise en place de plans de successions, le fonctionnement du Conseil et son évaluation périodique. Il formule également un avis sur la nomination des membres du Comité exécutif.

Dans sa forme de Comité des rémunérations, le comité émet des recommandations sur la fixation et la répartition de l'enveloppe de la rémunération allouée aux administrateurs (anciennement dénommée « jetons de présence »), l'ensemble des éléments composant la rémunération des dirigeants sociaux, en ce compris les dispositifs de retraite, les éléments variables de la rémunération et les éléments de rémunération liés au capital, la détermination des objectifs de performance entrant dans la détermination de la rémunération variable. Il se prononce sur la politique de la Société en matière de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et la politique générale en matière de plan d'actionnariat du personnel. Enfin, il conseille la Direction générale sur la cohérence générale de la politique de rémunération des principaux cadres dirigeants et des membres du Comité exécutif. Il est tenu informé de la politique générale de rémunérations de la Société.

Travaux du Comité des nominations et des rémunérations depuis janvier 2023

Le Comité des nominations et des rémunérations a essentiellement examiné les points suivants :

- › la situation des mandats des administrateurs qui arrivent à échéance en 2024 ;
- › les plans de succession des dirigeants ;
- › la détermination des objectifs de performance entrant dans la rémunération des cadres dirigeants et membres du Comité exécutif, l'examen des conditions de réalisation de ces objectifs ;
- › la cohérence de la politique de rémunération des principaux cadres dirigeants du Groupe ;
- › la politique d'attributions d'actions de performance au profit du personnel et/ou des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales et, à ce titre, la recommandation de la mise en œuvre d'un plan d'attribution gratuite d'actions de performance au bénéfice de collaborateurs ;
- › la revue du processus d'évaluation des travaux du Conseil d'administration.

Comité stratégique Unibel

Le Directoire d'Unibel, holding animatrice de Bel, s'appuie dans ses analyses et réflexions sur un comité, dit « Comité Stratégique » aujourd'hui composé, outre les deux membres du Directoire, de Thierry Billot et Florian Sauvin, membres du Conseil d'administration. Ce Comité s'est réuni huit fois en 2023 pour débattre de la stratégie, des principaux investissements, des perspectives d'exploitation, de l'organisation du Groupe. La composition de ce Comité pourra évoluer afin d'adapter les expertises et sensibilités des participants de chaque réunion à la nature des sujets portés à son ordre du jour.

4.2 > Procédures de gestion des risques et de contrôle interne

4.2.1 Définitions et objectifs

Le contrôle interne est un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de la Société qui :

- › doit lui permettre de faire face de manière appropriée aux risques significatifs qu'elle peut rencontrer, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité ;
- › et contribue ainsi à l'utilisation efficiente de ses ressources et à l'efficacité de ses opérations.

Conformément à la définition du cadre de référence publié par l'Autorité des marchés financiers (AMF), le contrôle interne en vigueur dans le groupe Bel vise plus particulièrement à assurer :

- › la réalisation effective des objectifs fixés par le Conseil d'administration ;
- › la conformité des actes de gestion et de production des opérations industrielles et commerciales avec les lois et

règlements, ainsi qu'avec les règles internes applicables au sein du Groupe ;

- › la protection des actifs matériels et intellectuels du Groupe ;
- › la prévention et la détection des fraudes et des erreurs ;
- › la qualité et la production en temps utile des informations financières et comptables rendant compte de l'activité et des perspectives du Groupe.

Le processus de contrôle interne est en vigueur au sein de l'ensemble du Groupe constitué par la société Bel et ses filiales françaises et étrangères.

Comme tout système de contrôle, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que tous les risques d'erreur ou de fraude sont totalement éliminés ou maîtrisés.

4.2.2 Environnement de contrôle interne de la Société

Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration se prononce sur l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, sociétales, environnementales, financières et industrielles de la Société et veille à leur mise en œuvre par la Direction générale. Il est régulièrement informé, soit directement, soit par l'intermédiaire de ses comités, de tout événement significatif dans la marche des affaires de la Société. Lors de chaque réunion du Conseil d'administration, le Président porte à la connaissance des administrateurs les principaux faits et événements significatifs de la vie du Groupe et intervenus depuis la dernière réunion du Conseil. Chaque réunion du Conseil d'administration est également l'occasion de faire le point sur l'activité de la Société et ses perspectives d'avenir.

La Direction générale

Le contrôle interne est mis en œuvre dans le Groupe sous l'impulsion du Président-directeur général. Il s'appuie sur un Comité exécutif, lieu de coordination opérationnelle en charge de la bonne exécution de la stratégie et des politiques du Groupe.

Les Directions opérationnelles et les Directions des fonctions support

L'ensemble des acteurs du groupe Bel participe au processus de contrôle interne. Le dirigeant, et l'ensemble des collaborateurs, chacun à leur niveau respectif dans l'organisation, jouent un rôle dans la maîtrise des activités. Les cadres opérationnels et fonctionnels sont garants d'une gestion efficace des risques associés aux domaines qui dépendent de leurs responsabilités.

Dans les différents métiers, une organisation transversale soutient les activités locales en matière industrielle, achats, logistique, recherche et innovation, réglementation produit, marketing, stratégie commerciale et réseaux transversaux. Les fonctions supports, telles que la Direction de l'Impact en charge de la finance et de la RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise), la Direction des systèmes d'information, la Direction des ressources humaines, la Direction communication et la Direction juridique & des risques (devenue depuis 2023 la Direction de la Confiance et de l'Éthique - *Trust & Ethics* - qui regroupe notamment le juridique, la qualité, la réglementation, les risques, la communication et les affaires publiques), viennent renforcer cette organisation.

La Direction des risques

Rattachée à la Direction de la Confiance et de l'Éthique - *Trust & Ethics*, cette Direction a la charge de développer une stratégie de gestion globale des risques et d'en déployer la démarche, en identifiant et évaluant les risques auprès des Directions du Groupe, en s'assurant du suivi des plans d'actions permettant de les traiter.

Elle met à disposition un processus et des outils afin d'élaborer et mettre à jour régulièrement les cartographies des risques Groupe, métiers et locaux. Elle coordonne les plans d'actions de mitigation des risques Groupe auprès d'un réseau de propriétaires de risques et fournit la vision globale de la gestion des risques au Comité exécutif et au Comité d'audit.

Par ailleurs, elle anime et pilote le dispositif de gestion de crise pour le Groupe, qui a pour objectif de prévenir, autant que possible, les crises et de réduire leurs impacts sur les personnes, la réputation, l'environnement et les biens. Elle s'assure de la correcte préparation des entités opérationnelles à la gestion de crise.

Le Département contrôle interne

Une cellule de coordination et d'animation de la mise à jour des procédures du Groupe, rattachée à la Direction financière du Groupe, s'assure de l'adéquation de ces procédures avec les règles de contrôle interne, au fur et à mesure des changements intervenant dans les organisations. L'ensemble des procédures Groupe, ainsi que la description des principaux processus et guides d'utilisation des systèmes d'information, est disponible en français et en anglais sur le site intranet du Groupe. Le respect de la ségrégation des tâches et de l'accès aux transactions dans les systèmes fait l'objet d'un suivi spécifique. L'outil GRC (*Governance, Risk and Compliance*) de SAP est utilisé pour s'assurer que la modification des droits d'accès ne crée pas de nouveaux risques non contrôlés en termes de ségrégation des fonctions.

En outre, chaque filiale du Groupe réalise annuellement, sous la responsabilité de son Directeur opérationnel, un diagnostic de son niveau de maturité en termes de contrôle interne. Cette autoévaluation est réalisée à partir d'un protocole de contrôles défini en interne. L'ensemble des travaux des filiales est formalisé dans un outil qui permet la centralisation et le suivi des travaux effectués, en particulier par les auditeurs internes.

La Direction de l'audit interne

La Direction de l'audit interne est rattachée au Président du Comité d'audit. L'objectif de la Direction de l'audit interne est de contribuer à apporter une assurance raisonnable sur le niveau de maîtrise des risques liés à :

- l'efficacité et l'efficience des opérations ;
- la sauvegarde des actifs ;
- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- la conformité aux lois, règlements et contrats.

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui apporte à la Direction générale et au Comité d'audit ses conseils pour améliorer, et renforcer la sécurité et l'efficacité des opérations. Il aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise.

La Direction de l'audit interne rend compte au Président du Comité d'audit et au Directeur financier du Groupe. Elle est en relation permanente avec la Direction générale.

Le Directeur d'audit interne rend compte périodiquement au Comité d'audit et à la Direction générale du niveau global de maîtrise des opérations et des anomalies significatives affectant les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance de l'organisation et de ses filiales et propose des recommandations d'amélioration de ses processus.

Le périmètre d'intervention de la Direction de l'audit interne couvre l'ensemble de l'organisation et de ses filiales. Elle intervient sur l'ensemble des domaines et processus administratifs, comptables et financiers, fonctionnels ou opérationnels du Groupe.

Limitations et délégations de pouvoirs

Dans son Règlement intérieur, le Conseil d'administration de la Société a fixé, à titre de mesure d'ordre interne, les limitations

apportées aux pouvoirs de la Directrice générale (pour davantage d'informations, se référer au paragraphe 4.1.3 « Organisation et fonctionnement des organes d'administration et de direction » du présent chapitre). Par ailleurs, la Société a mis en place des délégations de pouvoirs (délégations de responsabilité) adaptées à son organisation et au niveau de responsabilité des collaborateurs qui en sont les bénéficiaires. La Direction juridique et des risques, en coordination avec la Direction des ressources humaines, en assure le suivi.

4.2.3 Gestion des principaux risques

Le Groupe évalue régulièrement les risques exogènes et endogènes auxquels il est confronté, et en particulier ceux encourus du fait de la production et de la commercialisation de produits alimentaires.

Les organes de contrôle du Groupe, grâce au dispositif de gestion globale des risques et aux procédures spécifiques qui l'accompagnent, s'assurent que ces derniers sont correctement traités et ne compromettent pas l'atteinte des objectifs de la Société.

Les risques inhérents aux activités du groupe Bel sont pris en compte dans l'élaboration des budgets et la détermination des objectifs alloués au groupe Bel et à ses filiales.

Certaines procédures de contrôle interne mises en place par la Société sont fondées sur l'adéquation entre le niveau de contrôle et les enjeux et objectifs propres au Groupe. Pour plus d'informations, voir le paragraphe 2.1 « Politique de gestion globale des risques ».

4.2.4 Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de la Société

Organisation de la fonction comptable, financière, juridique, systèmes d'information et risques

La Direction financière du Groupe et la Direction des systèmes d'information d'une part et la Direction juridique et des risques d'autre part sont placées respectivement sous l'autorité du Directeur de l'Impact et de la Directrice - *Trust & Ethics*.

Elles couvrent :

- › la Direction du contrôle financier ;
- › la Direction de la trésorerie et assurances ;
- › la Direction fiscale ;
- › les Directions financières des « marchés », « opérations » et « stratégies de croissance » ;
- › la Direction des systèmes d'information ;
- › la Direction de l'audit interne ;
- › la Direction juridique et des risques.

| Direction du contrôle financier

La Direction du contrôle financier est responsable de la production mensuelle de l'ensemble des informations financières consolidées du Groupe, tant sur le plan de la consolidation statutaire que de la consolidation des données de gestion.

Le service du contrôle financier prépare et reporte mensuellement au Comité exécutif les indicateurs de performance de gestion du Groupe dans le cadre d'un format spécifiquement adapté à l'activité du Groupe et élaboré en interne.

Ce service a également la responsabilité de l'animation du processus budgétaire et des différents réestimations réalisés dans l'année.

Il a en charge la coordination et l'animation de la mise à jour des procédures financières mises en ligne sur l'intranet, et s'assure de l'adéquation de ces procédures avec les règles de contrôle interne. Il est responsable des différents plans de comptes déployés dans les différents outils de reporting financier du Groupe (comptabilité et gestion).

Il présente les principaux points d'attention portant sur les informations financières consolidées au Comité d'audit au moins deux fois par an et coordonne les interventions dans les filiales des auditeurs externes. Il participe à l'organisation du processus de reporting et de consolidation des indicateurs de la performance extra-financière.

| Direction de la trésorerie et des assurances

Cette Direction est responsable de la gestion de l'ensemble des opérations de trésorerie et des assurances effectuées au sein du groupe Bel.

Elle a notamment la responsabilité :

- › de mettre en place les financements du Groupe auprès des banques et investisseurs tels que billets de trésorerie, financements bancaires, financements obligataires ;
- › de mettre en place les couvertures de change et de taux nécessaires à la couverture des expositions des entités du Groupe. Cette gestion est centralisée au sein du Département trésorerie ;
- › du *cash management* du Groupe. Le *cash management* couvre le *cash pooling* (centralisation du cash au niveau de Bel), le *netting* (règlement des factures inter compagnies) ainsi que la *payment factory* (solution de paiement centralisée pour toutes les entités dont la devise locale est transférable. Cette *payment factory* assure notamment les paiements fournisseurs, les règlements de salaires, les impôts et taxes au travers de systèmes de paiements sécurisés) ;

- de la gestion des relations bancaires ;
- de la mise en place des assurances du Groupe.

La Direction de la trésorerie possède les équipes et outils nécessaires à la gestion de ses opérations. Elle reporte mensuellement ses activités à la Direction financière. Elle présente régulièrement au Comité d'audit l'état des couvertures de change et taux du Groupe, ainsi que l'état de la liquidité du Groupe.

| Direction fiscale

Cette Direction est chargée de la définition et de la mise en application des procédures liées à la réglementation et des stratégies fiscales du Groupe.

Son périmètre d'intervention concerne aussi bien les problématiques Groupe que la maîtrise des procédures et des risques fiscaux potentiels liés aux particularités de la réglementation des différents pays dans lesquels le groupe Bel est implanté. Son action est coordonnée avec celles des Directeurs financiers de filiales.

| Direction des systèmes d'information

Les systèmes d'information sont centralisés et gérés pour le Groupe par la Direction des systèmes d'information rattachée depuis le 9 janvier 2023 au Chief Strategy, Transformation, Data and Tech Officer.

Le Groupe a mis en place un système d'information intégré déployé principalement à partir des outils SAP. La Direction des systèmes d'information s'assure de la maintenance des systèmes, de sa mise à jour et de sa sécurité.

| Direction de la Confiance et de l'Éthique - *Trust & Ethics* - qui regroupe notamment le juridique, la qualité, la réglementation, les risques, la communication et les affaires publiques

Cette Direction est responsable de la sécurité juridique des opérations effectuées par le Groupe. Elle a notamment la

responsabilité de veiller à la sécurité juridique de l'ensemble des engagements du Groupe, que ce soit en France ou à l'étranger. Elle s'appuie, le cas échéant, sur l'expertise de conseils extérieurs pour des problématiques juridiques particulières ou liées à des réglementations locales. Dans le cadre de ses missions, elle intervient en amont avec une activité de conseil auprès de la Direction générale et des différentes Directions de zones et des filiales du Groupe. Elle est aussi responsable de la gestion des éventuels contentieux. Elle veille également à la protection juridique des marques du Groupe et à la conformité des réglementations économiques et financières.

Cette Direction s'assure également, grâce au dispositif de gestion globale des risques, que ces derniers soient correctement identifiés et traités et ne compromettent pas l'atteinte des objectifs. En outre, elle contribue à maîtriser et réduire l'exposition des actifs matériels et immatériels afin d'assurer la pérennité du Groupe.

Cette Direction a fait l'objet d'une transformation et d'une réorganisation en intégrant, à compter de l'année 2023, la partie qualité, réglementation, communication et les affaires publiques. À cette occasion, cette Direction a été rebaptisée Direction de la Confiance et de l'Éthique - Trust & Ethics -.

Arrêtés annuels et semestriels des comptes consolidés du Groupe Bel

Le groupe Bel arrête des comptes consolidés semestriels et annuels respectivement au 30 juin et au 31 décembre de chaque année.

Les filiales établissent des comptes retraités pour les besoins de la consolidation conformément aux règles comptables du groupe Bel et dans le cadre des instructions émises par la Direction financière du Groupe.

Les principales options d'arrêtés et les estimations comptables significatives sont anticipées et présentées au Comité d'audit. Une documentation précise des options retenues est conservée par la Direction du contrôle financier.

4.3 > Transactions avec des parties liées

4.3.1 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023

À l'Assemblée générale de la Société

Bel

2, allée de Longchamp
92150 Suresnes

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes conclues au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Avenant à la convention de trésorerie avec la société Unibel

Les personnes concernées sont :

- Monsieur Antoine Fiévet, Président de Bel et membre du Directoire d'Unibel ;
- Monsieur Florian Sauvín, Administrateur de Bel et Président du Conseil de surveillance d'Unibel ;

- Monsieur Éric de Poncins, représentant permanent d'Unibel, administrateur de Bel, et Président du Directoire d'Unibel.

Votre Conseil d'administration, lors de sa réunion du 11 octobre 2007, a autorisé la conclusion d'une convention de trésorerie entre la société Bel et la société Unibel dont l'objet est l'octroi par la société Unibel d'une avance de trésorerie, initialement d'un montant maximum de 15 000 000 euros.

Par avenant autorisé par le Conseil d'administration en date du 14 mai 2008 et signé le même jour, ce montant a été porté à 25 000 000 euros.

Par un deuxième avenant autorisé par le Conseil d'administration en date du 17 décembre 2008 et signé le 18 décembre 2008, les parties ont décidé de supprimer tout montant de plafond à l'avance pouvant être consentie par la société Unibel à la société Bel.

Par un troisième avenant autorisé par le Conseil d'administration en date du 26 août 2009 et signé le 28 août 2009, le taux d'intérêt basé sur l'EONIA quotidien a été modifié. Avec effet au 1^{er} juillet 2009, il a été fixé au niveau de l'EONIA majoré de 80 points de base au lieu de 20 points précédemment.

Par un quatrième avenant autorisé par le Conseil d'administration du 22 mars 2012, le taux d'intérêt a été modifié. Avec effet au 1^{er} janvier 2012, il a été fixé au niveau de l'EONIA majoré de 120 points de base au lieu de 80 points précédemment.

Le Conseil d'administration a décidé le 12 novembre 2014 par un cinquième avenant de majorer le taux d'intérêt appliqué aux avances consenties, basé sur l'EONIA quotidien, à 100 points de base, avec effet au 1^{er} janvier 2015, compte tenu de la stabilité de la liquidité que cela représente pour la Société. Les autres dispositions au contrat initial demeurent inchangées entre les parties.

Enfin, votre Conseil d'administration, lors de sa réunion du 19 octobre 2023, a autorisé la conclusion d'un sixième avenant à la convention de trésorerie en date du 11 octobre 2007, visant à substituer l'ESTER à l'EONIA avec effet au 1^{er} décembre 2023.

Le montant des intérêts comptabilisés en charges financières au titre de l'exercice 2023 s'est élevé à 1 900 854,99 euros et le montant de l'avance de trésorerie versée par Unibel était de 46 378 730,82 euros au 31 décembre 2023.

Conventions non autorisées préalablement

En application des articles L. 225-42 et L. 821-10 du Code de commerce, nous vous signalons que les conventions suivantes n'ont pas fait l'objet d'une autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Il nous appartient de vous communiquer les circonstances en raison desquelles la procédure d'autorisation n'a pas été suivie.

Avenant à la convention de prestations de services avec la société Unibel

Les personnes concernées sont :

- Monsieur Antoine Fiévet, Président de Bel et membre du Directoire d'Unibel ;
- Monsieur Florian Sauvin, Administrateur de Bel et Président du Conseil de Surveillance d'Unibel ;
- Monsieur Eric de Poncins, représentant permanent d'Unibel, administrateur de Bel, et Président du Directoire d'Unibel.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 12 décembre 2001, a autorisé la conclusion d'une convention de prestations de services avec la société Unibel.

Par un avenant autorisé par le Conseil d'administration en date du 13 novembre 2012, la clause de renouvellement par tacite reconduction a été modifiée en clause de durée indéterminée et les annexes portant sur la nature des prestations réalisées et la nature des coûts engagés par la société Unibel ont été actualisées.

Un second avenant à la convention de prestations de services conclue le 14 décembre 2001, ayant pour objet la révision de la marge applicable avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2022 a été signé le 16 janvier 2024 sans que la procédure d'autorisation ait été suivie par simple omission. Il est rappelé que cette convention est essentielle dans la caractérisation du rôle d'UNIBEL en tant que société holding animatrice.

Le montant comptabilisé en charges d'exploitation et facturé par la société Unibel à votre société au titre de l'exercice 2023 est de 2 795 765,80 euros hors taxes.

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale**Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé**

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

Conventions de titrisation

L'actionnaire et la personne concernés sont :

- Monsieur Antoine Fiévet, Président du Conseil d'administration de Bel et Président du Conseil d'administration de Bel Belgium

Le Conseil d'administration du 17 mars 2022 a décidé la mise en place d'un programme de titrisation des créances commerciales du groupe BEL pour un montant maximal de 200 millions d'euros.

Ainsi, aux termes d'un contrat-cadre de cession et de gestion des créances soumis au droit français conclu notamment entre la société Bel, un établissement financier, et les entités du groupe Bel concernées, il est convenu que la société Bel cèdera à cet établissement financier les créances.

L'opération de titrisation sera mise en place pour une durée maximale de cinq ans à compter de la première date de cession de créances étant précisé que l'établissement financier et la société BEL pourront y mettre fin à tout moment, sous réserve de respecter un préavis.

Le Conseil d'administration du 25 novembre 2022 a décidé l'autorisation de la signature d'avenants en vue de porter le montant maximal du programme de titrisation à 250 millions d'euros

Au 31 décembre 2023, le montant des frais financiers nets des refacturations aux entités du groupe Bel concernées comptabilisé dans les charges financières de l'exercice s'est élevé à 3 270 561,37 euros et le montant des créances cédées par Bel s'élevait à 52 055 231,74 euros.

Conventions au bénéfice de Madame Cécile Béliot, Directrice générale

La personne concernée est Madame Cécile Béliot Directrice générale de la société Bel.

Le Conseil d'administration du 12 mai 2022 a, au bénéfice de Madame Cécile Béliot, Directrice générale de la société Bel, décidé de :

- Souscrire auprès de la société GSC une assurance chômage dirigeant ;
- Souscrire un contrat de retraite supplémentaire d'entreprise « PER Entreprises » ;
- Faire bénéficier du régime de prévoyance et de frais de santé actuellement en place pour tout le personnel de la Société en France ;
- Souscrire une assurance Responsabilité des Dirigeants ;
- Conclure une convention relative à une indemnité de départ contraint (soumise au vote des actionnaires en cas de départ à l'initiative de la Société).

Neuilly-sur-Seine, le 19 mars 2024
Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Xavier Belet

Grant Thornton
Vincent Frambourt

4.3.2 Parties liées

Les informations relatives aux parties liées sont présentées dans la Note 8 relative aux comptes consolidés présentée au paragraphe 5.5.1 « États financiers consolidés au 31 décembre 2023 » du présent rapport annuel.

Société patrimoniale de la famille Fiévet-Bel, Unibel détient avec la famille Fiévet Bel 100 % du capital et des droits de vote de Bel. Unibel est la société holding animatrice du Groupe ; elle assure pour l'ensemble du Groupe les missions de réflexion et de définition des orientations stratégiques ; ses dirigeants conçoivent et développent les scénarios de stratégie économique, politique et financière ; ils en animent la mise en place et en contrôlent l'exécution. Unibel rend en outre des services spécifiques. Ces prestations, composées pour l'essentiel des charges de personnel, sont refacturées au prix de revient à Bel majorées d'une marge fixe de 10 %, en application du contrat du 14 décembre 2001 et de son avenant du 13 novembre 2012. Il est souligné que les mandataires dirigeants d'Unibel, qui sont aussi dirigeants de Bel, sont rémunérés exclusivement par Unibel.

Au 31 décembre 2023, le montant des transactions avec les parties liées comprend 4,3 millions d'euros concernant la société mère Unibel dont 2,6 millions de frais de personnel refacturés à Bel au titre du contrat de prestations de services conclu le 14 décembre 2001 et 6,4 millions d'euros de charges opérationnelles refacturées par les sociétés non consolidées du Groupe (Bel Proche et Moyen-Orient Beyrouth, Bel Middle East, etc.) à Bel.

Les dettes et comptes courants associés avec les parties liées concernent essentiellement la société mère Unibel, dont 46,4 millions d'euros en compte courant, contre 18,1 millions d'euros au 31 décembre 2022 (voir Note 4.14).

Les titres Unibel détenus par la société Sofico sont valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2023, pour un montant de 196,4 millions d'euros (voir Note 4.5).

Le Groupe n'a aucun engagement hors bilan significatif avec les parties liées., le montant des transactions avec les parties liées comprend 2,8 millions d'euros concernant la société mère Unibel dont 2,6 millions de frais de personnel refacturés à Bel SA au titre du contrat de prestations de services conclu le 14 décembre 2021 et 7,2 millions d'euros de charges opérationnelles refacturées par les sociétés non consolidées du Groupe (Bel Proche et Moyen-Orient Beyrouth, Bel Middle East...) à Bel SA.

Les dettes et comptes courants associés avec les parties liées concernent essentiellement la société mère Unibel, dont 46,4 millions d'euros en compte courant, contre 18,1 millions d'euros au 31 décembre 2022 (voir note 4.14 de l'annexe aux comptes consolidés).

Les titres Unibel détenus par la société Sofico sont valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2023, pour un montant de 194,4 millions d'euros.

Le Groupe n'a aucun engagement hors bilan significatif avec les parties liées.

5



Informations financières et comptables

5.1	Informations financières historiques _____	204	5.7	Date des dernières informations financières _____	295
5.2	Informations financières retraitées _____	204	5.8	Informations financières intermédiaires et autres _____	295
5.3	Examen de la situation financière et du résultat _____	204	5.9	Politique de distribution de dividendes _____	295
5.4	Trésorerie et capitaux _____	206	5.10	Procédures judiciaires et d'arbitrage _____	295
5.5	États financiers _____	208	5.11	Changement significatif de la situation financière ou commerciale _____	295
5.6	Vérification des informations financières annuelles _____	292			

5.1 > Informations financières historiques

En application de l'article 19 du Règlement (UE) n° 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil du 14 juin 2017, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent rapport annuel :

- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2022 établis en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) tel qu'adopté par l'Union européenne et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2022 qui figurent dans le Rapport Annuel de la Société ;
- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021 établis en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) tel qu'adopté par l'Union européenne et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021 qui figurent dans le Rapport Annuel de la Société ;

- les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2022 et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2022 qui figurent dans le Rapport Annuel de la Société ;

- les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2021 et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2021 qui figurent dans le Rapport Annuel de la Société.

Les Rapport Annuel cités figurent sur le site de la Société (www.groupe-bel.com).

5.2 > Informations financières retraitées

Ce paragraphe est sans objet.

5.3 > Examen de la situation financière et du résultat

5.3.1 Situation financière

L'évolution de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2023 peut être résumée comme suit :

(en millions d'euros)	2023	2022	2021
Capitaux propres totaux	1 525,5	1 592,5	1 681,6
Dette financière nette ^(a)	838,7	778,1	645,3
Dette financière nette/capitaux propres totaux	0,55	0,49	0,38

(a) Voir détail de l'endettement financier net Note 4.14.

Au 31 décembre 2023, la santé financière du Groupe demeure robuste, avec une dette financière nette de 838,7 millions d'euros, comparée aux 778,1 millions d'euros au 31 décembre 2022. Les capitaux propres du Groupe atteignent 1 525,5 millions d'euros, contre 1 592,5 millions d'euros au 31 décembre 2022.

Le niveau de liquidité du Groupe reste élevé avec 632,5 millions d'euros d'excédents de trésorerie et équivalents nets à fin 2023, ainsi que 550 millions d'euros de lignes de crédit non tirées, dont les maturités s'étendent jusqu'en 2028 voir 2029 en cas d'extension.

Le 12 décembre 2023, le Groupe a par ailleurs réalisé avec succès un placement privé obligataire sustainability-linked sur

le marché de l'Euro PP de 135 millions d'euros, assorti d'un coupon de 5,50% et venant à échéance en décembre 2030. Le produit de cette émission a vocation à couvrir les besoins généraux du Groupe et de lui permettre d'allonger la maturité moyenne de ses financements. Le succès de ce placement, réalisé auprès d'investisseurs institutionnels de premier plan, témoigne de la confiance renouvelée du marché dans la qualité de crédit du Groupe.

Les autres informations relatives à la situation financière du Groupe figurent au paragraphe 5.4.2 et au paragraphe 5.5 « États financiers » du présent rapport annuel.

5.3.2 Chiffre d'affaires et résultat opérationnel

Après une année 2022, durant laquelle le Groupe a subi les conséquences du décalage temporel entre les surcoûts liés aux pressions inflationnistes sur ses achats et leur répercussion sur les prix de vente, Bel a su préserver sa rentabilité en accélérant ses efforts de productivité initiés depuis plusieurs années, en passant des hausses de prix nécessaires et justifiées et en arbitrifiant des opérations d'investissements publi-promotionnels.

Le résultat opérationnel courant après quote part des sociétés mises en équivalence atteint 250,7 millions d'euros, en progression de +25,2% par rapport à l'exercice précédent retraité des effets de la cession de la participation dans la société marocaine Safilait partiellement compensés par la prise de participation majoritaire dans la société chinoise Shandong Junjun Cheese. La marge opérationnelle courante du Groupe progresse et s'établit à 6,9%. Cette amélioration de rentabilité est à mettre en regard de la situation particulièrement dégradée de l'année 2022.

Le résultat financier s'élève à fin 2023 à (48,1) millions d'euros en hausse de 24,4 millions d'euros, ce qui s'explique principalement par l'augmentation de sa dette moyenne et la hausse des taux d'intérêts.

La charge d'impôt du Groupe atteint 94 millions d'euros en hausse de 46 millions d'euros dont un impact de 33 millions d'euros lié au seul changement de société pivot du périmètre d'intégration fiscale en France, à compter du 1^{er} janvier 2023, à la faveur d'Unibel, conséquence directe de l'opération de rachat et de retrait obligatoire de la cote menée fin janvier 2022.

Le résultat net part du Groupe s'établit ainsi à 69 millions d'euros par rapport à 96 millions d'euros en 2022, soit une baisse de 27 millions d'euros.

Enfin, le Groupe a dégagé en 2023 un free cash-flow de 55 millions d'euros, malgré une saisonnalité défavorable de son besoin en fond de roulement, des frais financiers en hausse sensible et un changement d'intégration fiscale au profit d'Unibel. Pour rappel, le Groupe avait mis en place en 2022, un programme de titrisation de ses créances commerciales ayant un impact positif de son free cash-flow de 132 millions d'euros (voir Note 4.7).

5.4 > Trésorerie et capitaux

5.4.1 Informations sur les capitaux de la Société

Les informations relatives aux capitaux propres du Groupe figurent au paragraphe 5.5.1 du présent rapport annuel.

5.4.2 Source et montant des flux de trésorerie consolidés du Groupe

Les informations relatives aux flux de trésorerie figurent au paragraphe 5.5.1 du présent rapport annuel. Ils peuvent se résumer comme suit :

(en millions d'euros)	2023	2022	2021 ^(a)
Marge brute d'autofinancement	390,8	328,8	343,0
Impôts sur le résultat payés	(61,7)	(23,8)	(51,6)
Variation du Besoin en Fond de Roulement d'exploitation	(42,9)	97,0	(7,1)
Total flux liés à l'exploitation	286,2	402,0	284,3
Flux liés à l'Exploitation	286,2	402,0	284,3
Flux liés à l'Investissement	(172,4)	(449,6)	(290,6)
Flux liés au Financement	(71,6)	165,3	(88,3)
Variation de trésorerie	42,3	117,7	(94,7)
Variation cours des devises	(5,2)	(12,6)	4,9
Variation de trésorerie nette	37,0	105,1	(89,7)
Trésorerie nette Ouverture	595,6	490,4	580,1
Trésorerie nette Clôture	632,6	595,6	490,4
Variation de trésorerie nette	37,0	105,1	(89,7)
Endettement financier brut	1 472,5	1 374,2	1 138,2
Concours bancaires courants	9,1	4,9	4,2
Trésorerie et équivalents	(641,7)	(600,5)	(494,6)
Autres actifs financiers	(1,2)	(0,5)	(2,5)
Endettement financier global net	838,7	778,1	645,3

(a) La présentation des impacts de la norme IFRS 16 sur le tableau de flux de trésorerie a évolué en 2022. En conséquence, les informations comparatives présentées pour 2021 ont été retraitées.

L'endettement financier global net comprend, au 31 décembre 2023 et au 31 décembre 2022, les dettes locatives pour respectivement 77,8 millions d'euros et 78,9 millions d'euros.

5.4.3 Conditions d'emprunt et structure du financement

Les informations détaillées relatives au financement des activités du Groupe figurent aux Notes 4.14 et 4.15 de l'annexe aux comptes consolidés.

5.4.4 Restriction à l'utilisation des capitaux

Au 31 décembre 2023, le Groupe dispose de la capacité de financement pour faire face à ses besoins de trésorerie que ce soit pour sa croissance organique ou externe. Sur certaines lignes de financement - ligne de crédit syndiqué, Prêt Participatif Relance, emprunt obligataire type Euro PP et US Private Placement, et emprunts type *Schuldschein*, la société Bel s'est engagée à respecter un ratio de levier financier inférieur à 3,75. Ce ratio est testé au moins une fois par an. Son non-respect pourrait entraîner un cas d'exigibilité sur une partie significative de la dette.

Au 31 décembre 2023, le ratio de levier financier s'élève à 2,07 contre 2,27 au 31 décembre 2022 (Note 4.15 des notes annexes aux états financiers consolidés, figurant au paragraphe 5.5.1).

Le Groupe dispose également au 31 décembre 2023 d'un volant important de trésorerie et équivalents de trésorerie nets, 632,5 millions d'euros dont 520 millions d'euros au niveau de l'entité Bel SA.

La trésorerie disponible dans les pays d'Afrique, du Moyen-Orient et de l'Asie s'élève à 109,8 millions d'euros au 31 décembre 2023 et représente l'essentiel du cash disponible non centralisable.

5.4.5 Sources de financement attendues

Les investissements sont financés, soit par les cash flows d'exploitation générés par le Groupe, soit par recours à des financements bancaires - y compris titrisation, des NEU CP (*Negotiable European Commercial Paper*) et NEU MTN (*Negotiable European Medium Term Note*), ou Prêt Participatif Relance, ou des placements privés de type Euro PP et US Private Placement, *Schuldscheins*, ou émissions obligataires publiques (voir Note 4.15.2).

5.5 > États financiers

5.5.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2023

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)

	Notes	2023	2022
Chiffre d'affaires	3.1	3 644,9	3 595,3
Coût des produits et services vendus	3.2	(2 672,2)	(2 718,2)
Marge brute		972,7	877,1
Frais commerciaux et de distribution	3.2	(390,1)	(379,3)
Frais de recherche et développement	3.2	(30,5)	(29,4)
Frais généraux et administratifs	3.2	(300,6)	(282,4)
Autres charges et produits opérationnels	3.2	(1,0)	0,9
Résultat opérationnel courant avant quote-part des sociétés mises en équivalence		250,5	186,8
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence ^(a)		0,2	0,0
Résultat opérationnel courant après quote-part des sociétés mises en équivalence		250,7	186,8
Autres charges et produits non courants	3.3	(38,1)	(22,6)
Résultat opérationnel		212,5	164,3
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	3.4	19,9	2,4
Coût de l'endettement financier brut	3.4	(65,3)	(28,5)
Coût de l'endettement financier net		(45,4)	(26,2)
Autres produits et charges financiers	3.4	(2,7)	2,4
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence		0,4	0,2
Résultat avant impôt		164,9	140,7
Charge d'impôt	3.5	(93,9)	(47,9)
Résultat net de l'ensemble consolidé		71,0	92,8
Intérêts minoritaires		(1,8)	3,3
Résultat net part du Groupe		69,2	96,1

(a) La quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence correspond aux prises de participation dans des sociétés dont l'activité est dans le prolongement de l'activité opérationnelle du Groupe (ou proche) et dans ses axes stratégiques de développement. En 2023, ce montant correspond à la quote part du résultat dans la JV Britannia Bel Foods Private Limited.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Compte de résultat global

(en millions d'euros)

	Notes	2023	2022
Résultat net de la période		71,0	92,8
Autres éléments du résultat global			
Éléments non recyclables			
Pertes et gains actuariels des engagements de retraite	4.11	(1,8)	9,1
Effet d'impôt		0,5	(2,4)
Pertes et gains latents sur les actifs financiers	4.9.2	1,9	(1,0)
Effet d'impôt		(0,5)	(2,7)
Éléments recyclables			
Différence de conversion		(52,4)	(12,9)
Réévaluation hyperinflation		16,9	19,9
Pertes et gains latents sur les couvertures de flux de trésorerie	4.15		
Montants comptabilisés en capitaux propres		(0,4)	20,5
Effet d'impôt		0,1	(5,2)
Total du résultat global reconnu en capitaux propres		(35,6)	25,3
Total du résultat global pour la période		35,4	118,1
Part du Groupe		33,5	123,2
Intérêts minoritaires		1,9	(5,1)

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Bilan consolidé

Actif

(en millions d' euros)

	Notes	31/12/2023	31/12/2022
> Actifs non courants			
Écarts d'acquisition	4.1	820,6	849,0
Autres immobilisations incorporelles	4.2	588,9	590,8
Immobilisations corporelles	4.3.1	946,0	937,1
Immobilisations corporelles - droits d'usage	4.3.2	73,1	74,2
Participations dans les sociétés mises en équivalence		51,8	53,3
Investissements financiers	4.5	221,3	216,5
Autres actifs financiers	4.4	17,8	20,6
Prêts et avances	4.4	10,7	11,6
Autres créances		2,8	3,0
Actifs d'impôts différés	4.8	9,7	10,8
Total		2 742,7	2 767,0
> Actifs courants			
Stocks et en-cours	4.6	437,5	439,3
Clients et autres créances	4.7	319,3	317,1
Autres actifs financiers	4.4	23,3	20,2
Prêts et avances	4.4	0,6	0,6
Actifs d'impôts courants		17,8	23,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4.14	641,7	600,5
Total		1 440,2	1 400,7
Total de l'actif		4 182,9	4 167,7

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Bilan passif

(en millions d' euros)

	Notes	31/12/2023	31/12/2022
Capital	4.9	7,9	7,9
Primes		22,0	22,0
Réserves		1 476,7	1 539,7
Actions propres	4.9	(19,6)	(21,8)
Capitaux propres (part du Groupe)		1 487,0	1 547,7
Intérêts minoritaires		38,5	44,7
Capitaux propres		1 525,5	1 592,5
> Passifs non courants			
Provisions	4.10	5,0	4,4
Avantages du personnel	4.11	36,5	33,8
Passifs d'impôts différés	4.8	300,4	293,6
Dettes locatives supérieures à un an	4.14	56,5	59,3
Emprunts et dettes financières supérieurs à un an	4.14	906,3	1 082,5
Autres passifs	4.12	85,6	101,7
Total		1 390,2	1 575,4
> Passifs courants			
Provisions	4.10	5,9	4,8
Avantages du personnel	4.11	3,1	2,3
Dettes locatives inférieures à un an	4.14	21,2	19,6
Emprunts et dettes financières inférieurs à un an	4.14	463,0	181,4
Autres passifs financiers	4.16	6,7	6,1
Fournisseurs et autres dettes	4.13	702,5	737,6
Passifs d'impôts exigibles	4.8	55,6	43,2
Concours bancaires et autres emprunts	4.14	9,1	4,9
Total		1 267,2	999,9
Total des capitaux propres et passif		4 182,9	4 167,7

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Notes	Nombre d'actions en circulation	Capital	Primes	Écarts de conversion	Actions propres	Résultat consolidé	Réserves consolidées	Capitaux propres - part du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres de l'ensemble consolidé
Situation au 31/12/2021		5 200 243	10,3	22,0	(131,7)	(719,9)	524,5	1 918,1	1 623,3	58,3	1 681,6
Affectation du résultat de la période antérieure							(524,5)	524,5			
Dividendes versés								(26,5)	(26,5)	(4,5)	(31,0)
Résultat de la période							96,1	0,0	96,1	(3,3)	92,8
Autres éléments du résultat global	4.9				(11,1)		0,0	38,2	27,1	(1,8)	25,3
Autres variations de valeur reconnues directement en capitaux propres retraité								(173,3)	(173,3)	(3,9)	(177,2)
Rachat d'actions propres											
Actions propres distribuées		5 203				1,0			1,0		1,0
Situation au 31/12/2022		5 205 446	10,3	22,0	(142,8)	(718,9)	96,1	2 281,0	1 547,7	44,7	1 592,5
Affectation du résultat de la période antérieure							(96,1)	96,1			
Dividendes versés								(99,6)	(99,6)	(8,4)	(107,9)
Résultat de la période							69,2		69,2	1,8	71,0
Autres éléments du résultat global	4.9				(52,5)			16,8	(35,7)	0,1	(35,6)
Autres variations de valeur reconnues directement en capitaux propres								3,1	3,1	0,3	3,4
Rachat d'actions propres											
Actions propres distribuées		12 085				2,2			2,2		2,2
Situation au 31/12/2023		5 217 531	10,3	22,0	(195,3)	(716,7)	69,2	2 297,6	1 487,0	38,5	1 525,5

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Notes	2023	2022
> Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles			
Résultat avant impôts		164,9	140,7
Ajustements pour :			
Amortissements et provisions		150,3	119,8
Amortissements sur droits d'usage	4.3	23,8	22,2
Plus ou moins values de cession		2,3	2,9
Reclassement du résultat financier	3.4	45,3	20,3
Reclassement du résultat financier - droits d'usage	3.4	2,8	3,5
Élimination du résultat des sociétés mise en équivalence		(0,7)	(0,2)
Autres éléments non monétaires du résultat		2,1	19,7
Marge brute d'autofinancement		390,8	328,8
Variation des stocks, créances et dettes courants	5.1	(37,3)	99,2
Variation des créances et dettes non courantes		(5,6)	(2,3)
Impôts sur le résultat payés		(61,7)	(23,8)
Flux nets de trésorerie générés par les activités opérationnelles	(1)	286,2	402,0
> Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement			
Acquisitions d'activités		(0,7)	(321,4)
Cessions d'activités		0,0	11,3
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	5.2	(171,3)	(141,9)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	5.2	0,7	1,0
Subventions d'investissement encaissées		2,2	1,3
Acquisitions d'actifs financiers		(7,5)	(5,8)
Cessions d'actifs financiers		1,7	3,2
Dividendes reçus		2,4	2,6
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(2)	(172,4)	(449,6)
> Flux de trésorerie liés aux opérations de financement			
Dividendes versés		(108,0)	(31,0)
Intérêts payés		(42,7)	(23,3)
Charges d'intérêts - droits d'usage		(2,8)	(3,5)
Augmentations dettes locatives		2,0	3,2
Remboursements dettes locatives		(25,8)	(27,3)
Variation des comptes courants avec les entités hors périmètre	5.3.1	27,9	(6,8)
Achats / cessions d'actions propres		(0,0)	0,0
Émissions d'emprunts et dettes financières	5.3.2	614,0	656,2
Remboursements d'emprunts et dettes financières	5.3.2	(536,3)	(402,1)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	(3)	(71,6)	165,3
Variation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie	(1)+(2)+(3)	42,3	117,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à l'ouverture			
		595,6	490,4
Incidence des variations des cours des devises		(5,2)	(12,6)
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à la clôture	4.14	632,5	595,6
À la date de clôture, la trésorerie nette est ainsi composée :			
Valeurs mobilières de placement	4.14	98,7	173,2
Disponibilités	4.14	543,0	427,3
Concours bancaires et intérêts courus sur trésorerie	4.14	(9,1)	(4,9)
Total		632,5	595,6

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Annexes aux comptes consolidés

NOTE 1 > Principes, règles, méthodes comptables et faits marquants de l'exercice	214
NOTE 2 > Évolution du périmètre de consolidation et variation des pourcentages d'intérêts dans les entités consolidées	218
NOTE 3 > Compte de résultat	218
NOTE 4 > Bilan	222
NOTE 5 > Flux de trésorerie	247

NOTE 6 > Engagements financiers	249
NOTE 7 > Litiges	249
NOTE 8 > Parties liées	250
NOTE 9 > Événements postérieurs à la clôture	250
NOTE 10 > Périmètre de consolidation	251
NOTE 11 > Honoraires des Commissaires aux comptes	253

NOTE 1 > Principes, règles, méthodes comptables et faits marquants de l'exercice

1.1 – Présentation des états financiers consolidés annuels

En application du Règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002 modifié par le Règlement n° 297/2008 du 11 mars 2008, les états financiers consolidés de Bel de l'exercice 2023 sont établis et présentés en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) tel qu'adopté par l'Union européenne et avec les IFRS publiés par l'IASB, à la date de préparation de ces états financiers. Les comptes clos au 31 décembre 2023 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 29 février 2024.

Les normes comptables internationales comprennent les IFRS (*International Financial Reporting Standards*), les IAS (*International Accounting Standards*), ainsi que leurs interprétations SIC (*Standing Interpretations Committee*) et IFRIC (*International Financial Reporting Interpretations Committee*).

Normes, amendements et interprétations dont l'application est obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2023

Les normes, amendements et interprétations applicables à compter du 1^{er} janvier 2023 n'ont pas d'impact significatif ou sont non applicables. Il s'agit principalement de :

- l'amendement IAS 1, Informations à fournir sur les principes et méthodes comptables ; et mise à jour Guide d'application pratique de la matérialité « IFRS Practice Statement 2 : Making Materiality Judgements », adopté en mars 2022 par l'UE ;
- l'amendement IAS 8, Définition d'une estimation comptable, adopté en mars 2022 par l'UE ;
- l'amendement IAS 12, Impôts différés relatifs à des actifs et passifs résultant d'une même transaction, adopté en août 2022 par l'UE ;
- l'amendement IFRS 17 - Contrats d'assurance qui précise les principes relatifs à la comptabilisation, l'évaluation et la présentation des contrats d'assurance, norme en remplacement de la norme IFRS 4- Contrats d'assurance ;

- l'amendement IAS 12 « Pilier 2 », adopté en novembre 2023 par l'UE, qui introduit une exception temporaire à la comptabilisation des ID associés à cette imposition complémentaire.

La législation « Pilier 2 » sera effective pour le Groupe pour l'exercice commençant le 1^{er} janvier 2024. Le Groupe a réalisé une évaluation de son exposition potentielle à une taxation supplémentaire liée à cette nouvelle réglementation. Cette évaluation est basée sur les déclarations fiscales les plus récentes, les déclarations pays par pays (CBCR) et les états financiers pour les entités constitutives du Groupe. Sur la base de ces travaux, les taux d'imposition effectifs calculés selon les règles de sauvegarde transitoire dans la plupart des juridictions dans lesquelles le Groupe opère sont supérieurs à 15%. Cependant, il existe un nombre limité de juridictions où l'application de ces mesures de sauvegarde ne s'applique pas et le taux d'imposition effectif est proche ou inférieur à 15%. Néanmoins, le Groupe ne s'attend pas à une exposition matérielle aux impôts complémentaires (top-up tax) dans ces juridictions.

Normes, amendements et interprétations dont l'application est non obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2024 mais pouvant être anticipés

Le Groupe a choisi de ne pas appliquer par anticipation les normes, amendements et interprétations adoptés par l'IASB, qui entreront en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2024. Ils concernent :

Exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2024

- l'amendement IFRS 16, dettes sur obligation locative dans une opération de cession et de lease-back, publié par l'UE en novembre 2023
- l'amendements IAS 1, Présentation des états financiers : classement des dettes en courant ou non courant, et dettes non courantes comprenant des covenants, adopté par l'UE en décembre 2023 ;

- › l'amendement IAS 7 et IFRS 7, Présentation des états financiers - affecturation inversé - accords de financement des dettes fournisseurs, adopté par l'IASB en mai 2023, et adoption en cours par l'UE.

Exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2025

- › l'amendement IAS 21, Absence de convertibilité des devises, adopté par l'IASB en août 2023, et adoption en cours par l'UE.
- Le Groupe ne s'attend pas à ce que ces amendements aient un impact significatif sur ses comptes.

1.2 – Base d'évaluation utilisée pour l'établissement des états financiers consolidés

Les comptes consolidés sont établis selon la convention du coût historique, à l'exception de certaines catégories d'actifs et passifs, conformément aux règles IFRS. Les catégories concernées sont mentionnées dans les notes suivantes.

1.3 – Recours à des estimations

En vue de l'établissement des états financiers consolidés, les Directions du Groupe ou des sociétés intégrées peuvent être amenées à procéder à des estimations et à retenir des hypothèses sous-jacentes qui affectent la valeur des actifs et passifs, des charges et produits, ainsi que les informations données dans les notes annexes du Groupe.

Déterminées sur la base des informations et situations connues à la date d'arrêté des comptes, ces estimations et hypothèses sous-jacentes peuvent, le cas échéant, s'avérer sensiblement différentes de la réalité.

Ces hypothèses concernent notamment les tests de dépréciation des actifs, les engagements envers les salariés, les actifs d'impôts différés et les provisions.

1.4 – Méthodes de consolidation

Le Groupe détient directement ou indirectement le contrôle exclusif de ses filiales, à savoir le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles afin d'en obtenir les avantages. Les filiales sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale. La coentreprise, au sens d'IFRS 11, est un partenariat conférant au Groupe le contrôle conjoint, selon lequel il a des droits sur les actifs nets du partenariat et non des droits sur ses actifs et des obligations à assumer au titre de ses passifs. Les intérêts du Groupe dans les coentreprises sont comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence. Ils sont comptabilisés initialement au coût d'acquisition incluant les coûts de transaction. Après la comptabilisation initiale, les états financiers consolidés incluent la quote-part du Groupe dans le résultat net et les autres éléments du résultat global des entités mises en équivalence, jusqu'à la date à laquelle l'influence notable ou le contrôle conjoint prennent fin.

Les participations dans les sociétés autres que des filiales et des entreprises associées ne sont pas consolidées. Elles sont comptabilisées à leur juste valeur en « Investissements financiers ».

Les sociétés nouvellement acquises sont consolidées dès la date effective de transfert de contrôle au Groupe, selon la méthode de l'acquisition décrite dans la norme révisée IFRS 3. Les produits et charges des filiales acquises ou cédées en cours d'exercice sont enregistrés dans le compte de résultat consolidé à compter de leur date d'acquisition ou jusqu'à la date de cession.

Les comptes du Groupe sont préparés sur la base des états financiers des sociétés consolidées établis selon les règles comptables en vigueur dans leurs pays respectifs, préalablement retraités pour les mettre en conformité avec les normes comptables internationales.

Toutes les transactions significatives entre les sociétés intégrées ainsi que les résultats internes à l'ensemble consolidé sont éliminés.

Les sociétés du Groupe clôturent leurs comptes au 31 décembre. La liste des filiales consolidées au 31 décembre 2023 est présentée en Note 10. Dans le cas où une divergence de date de clôture venait à survenir (notamment en lien avec de nouvelles acquisitions) des plans d'action sont planifiés pour assurer la disponibilité et la fiabilité des comptes.

1.5 – Autres règles et principes comptables significatifs

Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les filiales hors zone Euro et dont la monnaie n'est pas celle d'une économie en hyperinflation ont pour monnaie de fonctionnement leur monnaie nationale et ont converti leurs états financiers sur la base :

- › du taux moyen de l'exercice pour les postes du compte de résultat et les flux, sauf en cas de forte variation de leur monnaie nationale. Dans ce cas, le taux moyen de l'exercice est remplacé par des taux moyens distincts par période homogène en termes de cours de devises ;

- › du cours de change en vigueur au 31 décembre pour les postes du bilan.

La part du Groupe dans les différences de conversion qui en résultent est portée dans les capitaux propres au poste « Écarts de conversion », jusqu'à ce que les investissements auxquels elle se rapporte soient vendus ou liquidés. Les écarts de conversion sont alors comptabilisés au compte de résultat.

La part revenant aux tiers est portée au poste « Intérêts minoritaires ».



| Opérations en monnaies étrangères

Les transactions libellées en monnaies étrangères sont converties en monnaie de fonctionnement de la filiale au taux de change en vigueur à la date de l'opération.

À la clôture de l'exercice, les créances, disponibilités et dettes en monnaies étrangères sont valorisées au taux de change de clôture, ou de couverture le cas échéant ; les différences de change résultant de cette conversion sont enregistrées dans le compte de résultat en :

- › marge brute pour les transactions commerciales ;
- › autres produits et charges financières pour les opérations de trésorerie.

| Hyperinflation

Le Groupe applique la norme IAS 29 pour sa filiale en Iran depuis le 1^{er} janvier 2021, et pour sa filiale en Turquie depuis le 1^{er} janvier 2022.

Ainsi, les actifs et passifs non monétaires de ces filiales, ainsi que leur compte de résultat sont retraités pour refléter l'évolution du pouvoir d'achat général de leur monnaie fonctionnelle, entraînant un profit ou une perte qui est enregistré en résultat financier. De plus, comme requis par la norme, les états financiers de ces pays sont convertis au taux de clôture de la période considérée.

Le Groupe a utilisé l'indice des prix à la consommation (CPI) pour procéder à la réévaluation du compte de résultat, des flux de trésorerie et des actifs et passifs non monétaires. S'agissant de l'application à l'Iran, en 2023, l'indice CPI retenu a progressé de 41 % par rapport à 2022 et une parité EUR / IRR de 431201 (304779 en 2022) a été utilisée pour convertir le compte de résultat au taux de clôture. S'agissant de l'application à la Turquie, en 2023, l'indice CPI retenu a progressé de 65% par rapport à 2022 et une parité EUR/TRY de 32,6531 (19,9649 en 2022) a été utilisée pour convertir le compte de résultat au taux de clôture.

L'application de la norme IAS 29 a eu globalement un impact de 11 millions d'euros sur les capitaux propres consolidés et sur les actifs non monétaires net des passifs non monétaires au 31 décembre 2023 et s'est notamment traduite dans le compte de résultat de l'exercice 2023 par :

- › une augmentation du chiffre d'affaires consolidé de 12,1 millions d'euros et du résultat opérationnel de 1,5 million d'euros ;
- › une perte sur la situation nette monétaire de (7,1) millions d'euros comptabilisée dans la rubrique « Réévaluation hyperinflation » des Autres produits et charges financiers (voir Note 3.4) ;
- › une charge de (5,9) millions d'euros dans le Résultat net part du groupe.

1.6 – Conflit entre la Russie et l'Ukraine

Le conflit militaire consécutif à l'invasion de l'Ukraine par la Russie depuis le 24 février 2022 expose le Groupe à de nouvelles incertitudes économiques, comme toutes les sociétés.

Cependant, le Groupe ne disposant d'aucune implantation dans ces pays, aucun de ses salariés n'est exposé, tout comme aucun de ses actifs. Le Groupe reste néanmoins attentif à l'évolution de la situation et aux conséquences de ce conflit.

1.7 – Prise en compte des risques climatiques

En cohérence avec son modèle de croissance engagée et responsable, le Groupe a dévoilé en 2019 sa nouvelle identité d'entreprise « For All For Good »⁽¹⁾ et ses cinq défis prioritaires, parmi lesquels figure l'objectif de « Lutter contre le changement climatique et réduire son empreinte environnementale ».

Depuis 2022, le Groupe a atteint son objectif de réduction d'émissions de gaz à effet de serre sur les scopes 1 et 2.

Au titre de la **Taxonomie verte européenne**, selon la Note 3.8 « Taxonomie verte européenne », la part des Capex éligibles est de 14,7% du total des Capex reportés du groupe, et l'analyse des critères des projets éligibles a permis de déterminer un pourcentage de Capex alignés de 2,7%, grâce aux investissements de séquestration carbone et sur les chaudières biomasse. En 2023, comme en 2022, l'analyse des dépenses d'exploitation Opex retenues par le Groupe en application des dispositions de la Taxonomie, a conduit à considérer le montant analysé comme non-significatif au regard des pratiques de place et des seuils de matérialité du Groupe.

| Intensification de l'engagement RSE et modèle unique en soutien de la filière laitière

En cohérence avec son engagement de long terme en faveur d'une alimentation plus saine et plus responsable, le Groupe a continué ses efforts RSE en 2023. L'ensemble de son action et de ses performances a été récompensé par une médaille de platine EcoVadis 2023.

En octobre dernier, Bel et L'Association de Producteurs Bel de l'Ouest (APBO), aux côtés de DSM-Firmenich et de l'Institut de l'Élevage (Idele), ont annoncé les résultats prometteurs d'un projet pilote visant à réduire le méthane émis par les vaches laitières. Mené dans cinq exploitations laitières situées dans le Grand Ouest entre janvier et mars 2023, le pilote a permis de démontrer la facilité de mise en œuvre de Bovaer®, le complément alimentaire pour vaches laitières, en conditions réelles d'élevage. Cette étude ouvre la voie à une filière laitière plus durable. En juillet 2023, le Groupe a également annoncé initier le déploiement de la solution Bovaer® dans les exploitations de son bassin laitier slovaque. L'usine slovaque produit les fromages Babybel® pour les consommateurs du Royaume-Uni, d'Allemagne, de République tchèque et de Slovaquie.

(1) *For All. For Good.* signifie « Pour tous. Pour de bon ».

Puis en novembre, l'APBO et Bel ont renouvelé leur accord annuel sur le prix du lait « Mon BB Lait® » pour la 7^e année consécutive, définissant le prix d'achat du lait pour l'ensemble de l'année 2024 à partir des coûts de production dans les élevages. Ce nouvel accord responsable pour les deux parties, transparent vis-à-vis de l'évolution des charges des exploitations et en faveur d'une agriculture et d'une alimentation durable et de qualité, confirme le partenariat de confiance qui lie l'APBO et le Groupe Bel depuis 7 ans.

Le Groupe a par ailleurs récemment inauguré une nouvelle chaudière biomasse, utilisant des matières organiques en remplacement du fuel, dans son usine de Tanger au Maroc. Cette solution devrait permettre d'atteindre la neutralité carbone à moyen terme.

Bel ira encore plus loin en 2024 en devenant une entreprise à mission. Cette décision se matérialisera dans les statuts du Groupe par des objectifs environnementaux et sociaux élevés, au service d'une démarche durablement plus vertueuse pour l'environnement et ses parties prenantes. Elle achèvera un engagement de long terme, soutenu aussi bien par les familles actionnaires, que l'équipe de direction et l'ensemble des collaborateurs.

Comptabilisation des investissements dans des projets de séquestration carbone

En vue de contribuer à la neutralité carbone de ses usines dès 2025 et de l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici à 2050 au plus tard, les équipes du Groupe travaillent prioritairement à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, jusqu'à l'atteinte d'un niveau incompressible d'émissions. Bel prévoit de séquestrer les émissions résiduelles, avec la volonté de soutenir des projets aux impacts positifs multiples sur les plans environnementaux, sociaux et économiques.

En 2021, le Groupe avait rejoint le 3^e fonds carbone **Livelihoods (LCF3)** lancé par Livelihoods Venture en juin 2021, aux côtés de 13 entreprises et investisseurs financiers. L'investissement de 5 millions d'euros dans ce fond a été comptabilisé en investissements financiers.

En 2022, le Groupe a poursuivi son programme d'investissements pluri-annuel avec le programme à label bas carbone **Alliance Forêts Bois** pour 0,3 million d'euros.

En 2023, le Groupe a accéléré ses investissements dans des projets de séquestration carbone grâce à son investissement dans **African Park** pour 2,6 millions et dans des coopératives forestières avec les projets **XP Bois** pour 1,5 million d'euros et **Alliance Forêt Bois** pour 0,1 million d'euros. Ces investissements sont comptabilisés dans les immobilisations incorporelles en cours.

Pilotage de la stratégie en adéquation avec les objectifs de développement durable

Engagé dans la construction d'un modèle d'entreprise responsable et rentable, Bel est convaincue de la nécessité d'associer performance financière et extra-financière et souhaite promouvoir des pratiques de financement plus responsables avec l'intégration de critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) dans ses financements avec la mise en place en 2022 d'un Sustainability Linked Financing Framework, validé par Moody's ESG Solutions. Ce framework a été mis à jour et republié en 2023. La référence à ce Framework a été utilisée dans les principaux financements mis en place en 2022 et 2023 (voir Note 4.15.2).

Évaluation des effets du changement climatique

Compte tenu :

- des activités du Groupe et de son implantation géographique ;
- de la nature et l'ampleur des impacts actuels et potentiels des risques et opportunités liés au changement climatique tels qu'identifiés et évalués dans ses Facteurs de risques et sa Déclaration de performance extra-financière ;
- des engagements pris par le Groupe dans ce domaine notamment en matière de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre d'ici 2035.

Le Groupe Bel n'a pas identifié d'effets significatifs pour l'exercice 2023. En particulier :

- aucune provision significative pour risques et charges liés à l'environnement ne figure au bilan consolidé au 31 décembre 2023 ;
- en 2023, le Groupe n'a pas identifié d'effets significatifs des engagements pris dans ce domaine sur la valeur de ses actifs corporels ou incorporels. En particulier, la mise en œuvre des plans d'actions nécessaires pour adapter les outils de production ne remet pas en cause leurs durées d'utilisation.

Ces plans d'actions avec la réduction de l'empreinte environnementale des sites de production, correspondent en 2023 avec des investissements de près de 10 millions d'euros (voir Note 3.4 - Préserver la planète) qui se déclinent notamment en :

- des projets de réduction des consommations énergétiques des sites industriels qui passent par de multiples projets d'amélioration continue, et aussi des projets comme la pompe à chaleur installée sur le site de Mayenne par exemple ;
- des projets pour développer l'utilisation d'énergies propres telles que les énergies renouvelables, avec le déploiement de plans de conversion des usines à l'achat d'énergies renouvelables, notamment en 2023 sur les sites en Egypte et au Canada qui ont adopté un système d'approvisionnement en électricité renouvelable, et aussi des projets comme l'installation de chaudière biomasse sur le site de Tanger (ce qui porte le Groupe à quatre chaudières biomasses sur ses sites industriels) ;
- le programme d'amélioration continue « WasaBel » (Water Saving at Bel), de traitement de l'eau avec les stations d'épuration sur les sites du Caire, de Dôle.

NOTE 2 > Évolution du périmètre de consolidation et variation des pourcentages d'intérêts dans les entités consolidées

Au cours du premier semestre 2023, la société Bel Africa a été liquidée sans impact significatif sur les comptes consolidés du Groupe.

NOTE 3 > Compte de résultat

3.1 – Information sectorielle et autres informations sur le chiffre d'affaires

Les activités du Groupe sont pilotées autour de deux segments : les marchés matures (ou *Global Markets*) d'une part, et les nouveaux territoires (ou *New Territories*) d'autre part. Les nouveaux territoires comprennent les activités de MOM (activités de snacking fruitier), ainsi que les pays d'Afrique subsaharienne, la Chine, l'Inde, l'Amérique latine et les DOM-TOM.

Les deux indicateurs clés de suivi des performances par la Direction générale du Groupe, principal décideur opérationnel, sont le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel par segment. Les résultats établis mensuellement par marché de destination permettent de répercuter dans les marges les effets de la volatilité des prix des matières premières et des devises, et quelles que soient les entités de production.

En revanche, le pilotage des marchés ne porte pas sur les éléments du cashflow et du bilan. Ces indicateurs de pilotage sont établis et suivis au total du Groupe.

| Principes comptables

Le chiffre d'affaires provenant de la vente de produits, de marchandises et d'autres produits du Groupe, est comptabilisé net des remises et avantages commerciaux consentis et des taxes sur ventes, dès lors que le transfert du contrôle aux clients a eu lieu ou que le service a été rendu. Ces montants sont estimés au moment de la reconnaissance du chiffre d'affaires, sur la base des accords et des engagements avec les clients concernés. Il est constaté dans le compte de résultat lors du transfert des produits.

Par segment, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel ont évolué comme suit :

(en millions d'euros)	2023		2022	
	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel
Marchés matures	2 590,9	93,5	2 653,9	53,7
Nouveaux territoires	1 054,0	119,0	941,4	110,6
TOTAL	3 644,9	212,5	3 595,3	164,3

Le Groupe Bel a réalisé en 2023 un chiffre d'affaires de 3 644,9 millions d'euros, en croissance organique de +5,8 %. En données publiées, la croissance est de +1,4 % par rapport à l'exercice précédent, traduisant d'une part un effet périmètre négatif de -1,8 %, correspondant à la cession de la participation de Bel dans la société marocaine Safilait, partiellement compensée par sa prise de participation majoritaire dans la société chinoise Shandong Junjun Cheese, et d'autre part, un effet de change défavorable de -2,6 %.

Cette solide performance s'explique notamment par la forte croissance de l'activité snacking fruitier sur l'ensemble des géographies, la résilience de l'activité des portions fromagères, la poursuite d'une forte trajectoire de croissance en Chine, la bonne dynamique en Amérique du Nord comme en Asie, ainsi que par la gestion responsable et disciplinée des revalorisations des prix dans un environnement d'inflation généralisée. La croissance organique du chiffre d'affaires annuel est ainsi tirée par la hausse des ventes de GoGo Squeeze® et de Pom Potes®.

Les autres marques cœur du Groupe, en particulier Kiri® et Boursin®, poursuivent leur dynamique positive en Amérique du Nord et affichent une très forte croissance de leurs ventes en Chine.

Les canaux de distribution, l'Out-of-home et l'E-commerce affichent une croissance soutenue de leur chiffre d'affaires pour la troisième année consécutive. L'E-commerce continue son développement, notamment en Chine, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Irlande. L'Out of Home (OOH) affiche également une tendance positive, particulièrement soutenue en France, en Asie et notamment en Chine.

Marchés matures

Dans un contexte général de sensibilité accrue des consommateurs aux prix, les marchés matures font preuve de résilience et affichent une croissance organique positive de +3,6%, et de -2,4% en données publiées du fait d'un changement de périmètre lié la cession de la participation de Bel dans la société marocaine Safilait.

Nouveaux territoires

L'activité de snacking fruitier a continué à délivrer une forte croissance organique de son chiffre d'affaires par rapport à l'année dernière, notamment aux États-Unis et au Canada. La Chine connaît une très forte accélération de son chiffre d'affaires pour la quatrième année consécutive, soutenue notamment par

la performance de la marque Kiri®. La mise en place des relais de croissance internationaux se confirme. Les débuts de Junjun Cheese en Chine sont prometteurs, et la joint-venture établie avec Britannia Industries progresse comme prévu, avec le lancement réussi du premier produit La Vache qui rit®.

Ventilation du chiffre d'affaires par zone géographique

Le chiffre d'affaires par destination des principaux pays se présente comme suit :

(en millions d'euros)	2023	2022
États-Unis	996,6	970,8
France	821,0	791,9
Maroc	136,1	217,4
Canada	188,0	176,0

L'internationalisation de Bel poursuit sa progression avec succès. Aujourd'hui, près de 80% de l'activité du Groupe est ainsi réalisée hors de France.

La présentation par zone géographique se décline comme suit :

(en millions d'euros)	2023		2022	
	Chiffre d'affaires par destination	Actifs incorporels et corporels par origine	Chiffre d'affaires par destination	Actifs incorporels et corporels par origine
Europe	1 595,6	1 489,4	1 541,7	1 512,8
Moyen Orient - Grande Afrique	640,4	118,7	707,1	126,4
Amériques - Asie	1 408,9	820,5	1 346,5	811,9
Total	3 644,9	2 428,6	3 595,3	2 451,1

3.2 – Charges opérationnelles par nature

| Principes comptables

Coût des produits vendus : Le coût des produits vendus comprend principalement les coûts industriels (notamment coûts des matières premières, amortissements des actifs industriels et coûts du personnel dédiés à l'activité production) et certains coûts logistiques et de transport.

Frais commerciaux et de distribution : Les frais commerciaux et de distribution comprennent principalement les dépenses de marketing, les coûts de promotion des produits auprès des consommateurs, les coûts de personnel directement dédiés à la vente des produits et leur encadrement, les équipes marketing et logistique.

Frais de Recherche et Développement : Les frais de développement sont en général constatés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus en raison du délai très court entre la date à laquelle la faisabilité technique est démontrée et la date de commercialisation des produits. Certains frais de développement sont enregistrés à l'actif du bilan.

Frais généraux : Les frais généraux et administratifs comprennent principalement les autres coûts de personnel et administratifs.

Les charges opérationnelles par nature se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2023	2022
Charges de personnel	(718,1)	(696,2)
Dotations aux amortissements et provisions	(141,1)	(137,3)
Autres charges opérationnelles	(2 535,2)	(2 574,9)
Total des charges opérationnelles	(3 394,4)	(3 408,4)

Les autres charges opérationnelles comprennent les matières premières, emballages et consommables de fabrication relatifs aux produits vendus, ainsi que les autres coûts relatifs aux biens et services vendus.

3.3– Autres charges et produits non courants

| Principes comptables

Les autres charges et produits non courants comprennent principalement :

- › des dotations et reprises aux provisions pour risques et charges, y compris les charges de restructuration supportées à l'occasion de cessions ou arrêts d'activités, ainsi que les frais

relatifs aux dispositions prises en faveur du personnel visé par des mesures d'ajustements d'effectifs ;

- › les dotations aux amortissements et provisions des actifs incorporels à durée de vie limitée ;
- › tous produits et charges inhabituels d'un montant significatif, sans lien avec la performance opérationnelle

Les autres charges et produits non courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2023	2022
Dépréciations et résultat de cessions d'actifs immobilisés	(26,3)	(6,5)
Résultat de cession d'entités consolidées par intégration globale	0,0	(7,0)
Coûts de réorganisation	(4,4)	(3,5)
Autres charges et produits non courants	(7,4)	(5,5)
Total des autres charges et produits non courants	(38,1)	(22,6)

En 2023, les tests de dépréciation ont conduit à comptabiliser une dépréciation partielle de l'écart d'acquisition de la société All in Foods pour (20) millions d'euros (voir Note 4.1) comprise dans le poste « Dépréciations et résultat de cessions d'actifs immobilisés ». Ce poste comprend également les dépréciations et amortissements issus des regroupements d'entreprises.

Les coûts de réorganisation représentent essentiellement des coûts de départs significatifs, non remplacés et décidés par le Comex.

En 2023, le poste « Autres charges et produits non courants » intègre notamment (1,2) million d'euros au titre de coûts

supportés dans la filiale Bel India suite à la prise de participation en 2022 dans Britannia Bel Foods Private Limited, ainsi que (1,4) million d'euros de coûts sur des contrôles divers clôturés en 2023 et pour le solde les coûts complémentaires inhérents aux cessions antérieures d'activités.

En 2022, le résultat de cession d'entités consolidées par intégration globale correspondait principalement à la moins-value de cession de l'entité marocaine Safilait pour (8,0) millions d'euros.

3.4– Charges et produits financiers

Les charges et produits financiers se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2023	2022
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	19,9	2,4
Coût de l'endettement financier brut	(65,3)	(28,5)
Coût de l'endettement financier net	(45,4)	(26,2)
Impact net des actualisations	(1,9)	(0,9)
Résultat de change financier et autres couvertures	3,3	9,5
Réévaluation hyperinflation	(7,1)	(6,6)
Autres	3,0	0,4
Autres produits et charges financiers	(2,7)	2,4
Total des charges financières nettes	(48,1)	(23,7)

L'augmentation du coût de l'endettement financier net du Groupe en 2023 par rapport à 2022, s'explique principalement par :

- › l'augmentation des charges financières pour (36,6) millions d'euros dues aux frais financiers liés à la mise en place des financements Schuldschein et Prêt Participatif Relance en décembre 2022 pour répondre au besoin de financement additionnel et par l'augmentation des taux d'intérêts court terme sur la partie variable de la dette, pour un total de (22,5)

millions d'euros (voir Note 5.3.2) d'une part, et la hausse des frais financiers pour (8,0) millions d'euros du programme déconsolidant de titrisation à taux variable d'autre part ;

- › l'augmentation des produits financiers de 17,5 millions d'euros s'explique par l'augmentation des produits de placement de trésorerie à court terme pour 14,1 millions d'euros, et par le produit exceptionnel de 4,4 millions d'euros lié au rachat partiel de l'emprunt obligataire de 198 millions d'euros.

En 2023, comme en 2022, le résultat de change financier et autres couvertures s'explique pour 3,3 millions d'euros par la dévaluation de la devise EGP sur les placements en dollars US de notre filiale Egyptienne.

Le poste « Réévaluation hyperinflation » porte les effets de la réévaluation des actifs et passifs non monétaires, et l'ensemble

des autres postes du compte de résultat, conformément à la norme IAS 29 de l'entité en Iran pour (7,6) millions d'euros et de l'entité en Turquie pour 0,5 million d'euros.

Le poste « Autres » comprend les dividendes reçus pour 2,4 millions d'euros de sociétés non consolidées.

3.5 – Charge d'impôt

| Principes comptables

La charge d'impôt sur le résultat correspond à l'impôt exigible de chaque entité fiscale consolidée, corrigée des impositions différées.

En France, il est à noter la cessation des deux périmètres d'intégration fiscale organisés respectivement autour de Bel SA et de Newton Holding SAS et la création, à compter du 1^{er} janvier 2023, d'un nouveau périmètre d'intégration fiscale dont la société tête de groupe est Unibel SA.

Il en résulte que :

- les comptes consolidés de Bel n'incluent aucun effet de la nouvelle intégration fiscale formée à compter du 1^{er} janvier 2023 ;

- chaque entité française est donc amenée à calculer seule sa charge d'impôt (en considérant, le cas échéant, l'utilisation de pertes fiscales en fonction de ses propres résultats).

La loi de finances pour 2010 votée en décembre 2009 introduit une contribution économique territoriale (CET) en remplacement de la taxe professionnelle. La qualification donnée à la CET par le Groupe est celle d'une charge opérationnelle plutôt que d'un impôt sur le résultat. En conséquence, la CET due est classée en résultat opérationnel.

L'impôt exigible au titre de la période est classé au passif du bilan dans les dettes courantes dans la mesure où il n'a pas encore été décaissé. Les sommes versées en excès par rapport aux sommes dues au titre des impôts sur les sociétés sont classées à l'actif du bilan en créances courantes.

La charge d'impôt se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2023	2022
Impôt courant (y compris retenues à la source)	(83,2)	(52,7)
Impôt différé	(10,7)	4,8
Total de la charge d'impôt	(93,9)	(47,9)

En 2023 le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 25 % augmenté de la contribution sociale de 3,3%, soit 25,83%.

Pour 2023, le taux effectif d'imposition du Groupe ressort à 56,9 %. L'écart entre le taux normal d'imposition et le taux effectif s'analyse comme suit :

(en millions d'euros et en %)	2023		2022	
Résultat avant impôt des activités poursuivies	164,9		140,7	
Taux normal d'imposition (y compris contributions additionnelles)	(42,6)	25,8%	(36,3)	25,8%
Effet du différentiel et des changements de taux des filiales	7,4	-4,5%	3,6	-2,6%
Crédits d'impôt	1,2	-0,7%	1,8	-1,3%
Déficits fiscaux antérieurs non activés utilisés sur la période	(0,6)	0,4%	0,9	-0,6%
Déficits fiscaux de la période non activés	(32,6)	19,8%	(0,7)	0,5%
Impôts forfaitaires, retenues à la source	(14,6)	8,8%	(13,8)	9,8%
Différences permanentes	(8,0)	4,8%	1,0	-0,7%
Autres éléments	(4,1)	2,5%	(4,3)	3,1%
Taux effectif d'imposition	(93,9)	56,9%	(47,9)	34,0%

En 2023, le poste « Effet du différentiel et des changements de taux des filiales » s'explique par les effets du différentiel de taux des filiales du Groupe par rapport au taux d'imposition en France à 25,83%.

L'augmentation du poste « Déficits fiscaux de la période non activés » en 2023 par rapport à 2022 intègre (31,2) millions d'euros au titre de la non-activation des déficits fiscaux reportables au 31 décembre 2023 des deux anciennes sociétés pivot, Bel SA et Newton Holding SAS, compte tenu de

l'appréciation de leur propre situation fiscale selon la projection de résultats attendus à horizon cinq ans.

L'augmentation du poste « Différences permanentes » en 2023 par rapport à 2022 intègre notamment (5,0) millions d'euros au titre de l'impact de la dépréciation non déductible de l'écart d'acquisition comptabilisé sur la société All In Foods au 31 décembre 2023 (voir Note 3.3) ainsi que l'impact de la réintégration fiscale pour (1,2) million d'euros sur les dividendes reçus des filiales.

NOTE 4 > Bilan

4.1 – Écarts d'acquisition

| Principes comptables

Écarts d'acquisition

L'écart d'acquisition représente la différence entre le coût d'acquisition des titres et la quote-part du Groupe dans l'évaluation à la juste valeur des actifs acquis et passifs repris identifiables, après prise en compte des impôts différés à la date d'acquisition. Toute différence négative entre le coût d'acquisition et la juste valeur des actifs acquis et passifs repris identifiables est reconnue en résultat au cours de l'exercice d'acquisition.

Conformément à la norme révisée IFRS 3 et à la norme IAS 36, les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de dépréciation annuels, ainsi que ponctuels en cas d'évolution défavorable de certains indicateurs (voir également la Note « Dépréciation d'actifs »).

Les écarts d'acquisition relatifs aux sociétés contrôlées sont enregistrés à l'actif du bilan consolidé sous la rubrique « Écarts d'acquisition ».

Dépréciation d'actifs

Les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie sont regroupés en UGT et font l'objet d'un test de perte de valeur, conformément aux dispositions de la norme IAS 36 – Dépréciation d'actifs, au moins une fois par an ou plus fréquemment s'il existe des indices de perte de valeur. Les tests annuels sont effectués au cours du quatrième trimestre.

Les autres actifs immobilisés sont également soumis à un test de perte de valeur chaque fois que les événements ou changements de circonstances indiquent que les valeurs comptables pourraient ne pas être recouvrées.

Le test de perte de valeur consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif à sa valeur recouvrable, qui est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est obtenue en additionnant les valeurs actualisées après impôt des flux de trésorerie attendus de l'utilisation de l'actif (ou groupe d'actifs) et le flux de trésorerie terminal.

Les flux de trésorerie après impôts servant de base de calcul aux valeurs d'utilité sont issus des plans d'affaires des UGT qui intègrent les impacts de la trajectoire climat selon les politiques environnementales clés du Groupe. Les hypothèses retenues en termes d'évolution du chiffre d'affaires et du flux de trésorerie terminal sont considérées comme raisonnables et conformes aux données de marché disponibles pour chacune des UGT.

La juste valeur correspond au montant qui pourrait être obtenu de la vente de l'actif (ou groupe d'actifs) dans des conditions de concurrence normale.

Lorsque les tests effectués mettent en évidence une perte de valeur, celle-ci est comptabilisée afin que la valeur nette comptable de ces actifs n'excède pas leur valeur recouvrable.

Les pertes de valeur comptabilisées relatives à des écarts d'acquisition sont irréversibles.

La variation du poste écarts d'acquisition de l'exercice 2023 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2023	2022
Valeur Brute en début de période	896,8	891,0
Effets des évolutions de périmètre ^(a)	0,0	47,8
Réévaluation hyperinflation	0,0	1,0
Reclassement	(0,9)	(41,4)
Variation de change	(8,2)	(1,7)
Valeur Brute en fin de période	887,7	896,8
Cumul des dépréciations en début de période	(47,8)	(72,9)
Effets des évolutions de périmètre ^(a)	0,0	24,3
Réévaluation hyperinflation	0,0	(1,0)
Dépréciations	(20,0)	0,0
Variation de change	0,7	1,8
Cumul des dépréciations en fin de période	(67,0)	(47,8)
Valeur nette des écarts d'acquisition des activités poursuivies	820,6	849,0

(a) En 2022, les effets des évolutions de périmètre concernent d'une part la cession de la participation dans la société marocaine Safilait au groupe Polmlek et d'autre part la prise de participation dans la société Shandong Junjun Cheese.

Le Groupe réalise annuellement des tests de dépréciation sur chacune de ses unités génératrices de trésorerie (« UGT »). Chaque UGT représente le plus petit groupe d'actifs au sein duquel le Groupe suit l'écart d'acquisition pour ses besoins de gestion interne.

Les principaux écarts d'acquisition enregistrés par le Groupe au 31 décembre 2023 sont liés à l'acquisition de Boursin (335,8 millions d'euros en valeur nette), de MOM (384 millions d'euros en valeur nette) et de la société Shandong Junjun Cheese (62 millions d'euros).

En 2023, les tests de dépréciation pratiqués sur les unités génératrices de trésorerie ont conduit à comptabiliser une dépréciation de l'écart d'acquisition de la société All In Foods

pour une valeur de 20 millions d'euros (en retenant un taux d'actualisation de 7,36% et un taux de croissance à long terme de 2%) qui conduit à une valeur nette de l'écart d'acquisition au 31 décembre 2023 qui représente 21 millions d'euros.

Les tests de dépréciation réalisés sur les UGT dans le cadre de la détermination de la valeur d'utilité sont effectués sur la base des hypothèses et paramètres suivants :

- horizon explicite des prévisions de cinq ans ;
- coût moyen pondéré du capital : afin de prendre en compte les notions de risque et de temps selon le profil de l'UGT et le risque pays, nous avons revu le taux d'actualisation à retenir par pays en fonction du taux de risque pays établi par la Coface.

Cette revue a conduit le Groupe à retenir les hypothèses économiques suivantes :

(en %)	Taux de croissance à long terme		Taux d'actualisation	
	2023	2022	2023	2022
Europe	- 1 % à 2 %	- 1 % à 2 %	7,1 % à 9 %	7,9 %
Amérique	0 % à 2 %	0 % à 2 %	8,1 %	8,4 %
Asie	2 %	2 %	8,3 %	8,1 %

Pour les principaux écarts d'acquisition du Groupe, les hypothèses économiques retenues pour réaliser les tests de dépréciation sont :

- les taux de la zone Europe-Amérique et Asie pour l'écart d'acquisition de Boursin ;
- les taux de la zone Europe et Amérique pour l'écart d'acquisition de MOM ;
- le taux de la zone Asie pour l'écart d'acquisition de la société Shandong Junjun Cheese.

La sensibilité des deux paramètres suivants a été testée sur les UGT du Groupe :

- hausse de 1 point du taux d'actualisation ;
- baisse de 0,5 point du taux de croissance à long terme.

Une hausse de 1 point du taux d'actualisation conduirait le Groupe à enregistrer une dépréciation complémentaire de l'ordre de 10,6 millions d'euros.

Une baisse de 0,5 point appliquée au taux de croissance à long terme conduirait le Groupe à enregistrer une dépréciation complémentaire de l'ordre de 4,8 millions d'euros.

4.2 – Autres immobilisations incorporelles

| Principes comptables

Les autres immobilisations incorporelles comprennent :

- les brevets et technologies acquis ;
- les marques acquises, de notoriété reconnue, individualisables et dont il est possible de vérifier l'évolution de la valeur ;
- les logiciels informatiques.

Les brevets, technologies et les logiciels figurant au bilan pour leur coût d'acquisition sont amortis sur leur durée de vie. Les logiciels sont amortis sur une durée de un à huit ans.

Les marques qui ne sont pas amorties sont soumises à des tests de dépréciation annuels (voir également la Note « Dépréciation

d'actifs »), les principales marques du Groupe sont GoGo Squeeze®, Pom'Potes® (liées à l'acquisition de MOM) et Boursin® qui représentent plus de 81% de la valeur nette comptable des marques à durée de vie indéfinie du Groupe au 31 décembre 2023.

Les frais de recherche et développement sont constatés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus. Les frais de développement ne sont pas enregistrés à l'actif du bilan dans la mesure où tous les critères de reconnaissance établis par IAS 38 (Immobilisations incorporelles) ne sont généralement pas remplis avant la mise sur le marché des produits.

Les autres immobilisations incorporelles ont évolué au cours de l'année comme suit :

(en millions d'euros)	2023	2022
Valeur nette au 1^{er} janvier	590,8	548,5
Effets des évolutions de périmètre ^(a)	0,0	(8,2)
Acquisitions	25,8	13,4
Cessions et mises au rebut	(0,0)	0,7
Réévaluation hyperinflation	0,1	0,3
Écarts de conversion	(8,5)	13,2
Amortissements et provisions	(18,9)	(18,5)
Reclassements	(0,4)	41,3
Valeur nette au 31 décembre	588,9	590,8

(a) En 2022, les effets des évolutions de périmètre concernent d'une part la cession de la participation dans la société marocaine Safilait au groupe Polmlek et d'autre part la prise de participation dans la société Shandong Junjun Cheese.

En 2023 comme en 2022, les acquisitions de l'exercice correspondent principalement à des projets informatiques du Groupe. Comme expliqué en Note 1.7 les acquisitions intègrent également des investissements dans des projets de séquestration carbone.

Les immobilisations incorporelles se décomposent par nature de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2023			31/12/2022
	Valeur brute	Cumul des amortissements et provisions	Valeur nette	Valeur nette
Concessions et brevets	34,7	(21,5)	13,2	13,9
Marques	507,4	(24,4)	483,0	493,2
Logiciels	243,4	(184,8)	58,6	45,0
Autres	42,8	(8,7)	34,1	38,6
Total	828,4	(239,5)	588,9	590,8

Au 31 décembre 2023, les principales marques du Groupe inscrites en valeur nette dans les actifs incorporels sont liées aux acquisitions de Boursin (92 millions d'euros) et de MOM (349,5 millions d'euros). Les marques Materné® et Mont Blanc®

dans le périmètre MOM sont à durée de vie définie et amorties sur une durée 20 ans. Au 31 décembre 2023, compte tenu de leur amortissement cumulé représentant 15 millions d'euros, leur valeur nette comptable représente 27,8 millions d'euros.

4.3– Immobilisations corporelles et actifs de droits d'usage

4.3.1– Immobilisations corporelles

| Principes comptables

Elles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires nécessaires à la mise en état d'utilisation de ces biens) ou à leur coût de production (hors frais financiers), à l'exception des immobilisations qui ont fait l'objet de réévaluations légales avant le 1^{er} janvier 2000 (application de l'exception d'IFRS 1) ou de réévaluation à la juste valeur à la date de contrôle du fait d'un regroupement d'entreprises.

Lorsque certaines parties d'un bien corporel acquis ont des durées d'utilité différentes, l'approche par composants est retenue, et ces composantes sont enregistrées et amorties séparément dans les comptes.

Les dépenses relatives au remplacement ou au renouvellement d'une composante d'immobilisation sont comptabilisées comme un actif distinct, et l'actif remplacé est mis au rebut.

Les intérêts des emprunts affectés à l'acquisition des actifs corporels sont comptabilisés en charges financières et ne sont pas immobilisés dans le coût de l'actif.

Le Groupe a choisi de ne pas retenir de valeur résiduelle pour ses immobilisations car les équipements sont, d'une façon générale, destinés à être utilisés jusqu'au terme de leur durée d'utilité, et il n'est, en règle générale, pas envisagé de les céder.

Les immobilisations corporelles font l'objet d'un test de perte de valeur dès l'apparition d'un indice de perte de valeur.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable de l'actif (ou groupe d'actifs), une perte de valeur est enregistrée en résultat pour le différentiel et est imputée en priorité sur les écarts d'acquisition.

Les amortissements sont calculés sur la durée d'utilité effective des immobilisations selon le mode linéaire :

Constructions	
› industrielles	30/40 ans
› administratives et commerciales	40 ans
› agencements immobiliers	10 ans
Matériel et outillage	5 à 10 ans - 15/20 ans
Véhicules	4/10/15 ans
Mobilier et matériel de bureau	4 à 15 ans

Les immobilisations corporelles ont évolué au cours de l'année comme suit :

(en millions d'euros)	2023	2022
Valeur nette au 1^{er} janvier	937,1	885,2
Effets des évolutions de périmètre ^(a)	0,0	6,7
Acquisitions	136,7	143,8
Cessions et mises au rebut	(1,6)	(3,9)
Réévaluation hyperinflation	10,7	14,5
Écarts de conversion	(25,1)	3,9
Amortissements et provisions	(113,2)	(113,2)
Reclassements	1,4	(0,1)
Valeur nette au 31 décembre	946,0	937,1

(a) En 2022, les effets des évolutions de périmètre concernent d'une part la cession de la participation dans la société marocaine Safilait au groupe Polmlek et d'autre part la prise de participation dans la société Shandong Junjun Cheese.

Les immobilisations corporelles se décomposent par nature de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2023			31/12/2022
	Valeur brute	Cumul des amortissements et provisions	Valeur nette	Valeur nette
Terrains	33,2	(9,9)	23,3	23,5
Constructions	529,5	(273,2)	256,3	218,0
Installations, matériels et outillage	1 606,0	(1 058,2)	547,7	561,7
Autres immobilisations corporelles	73,1	(53,5)	19,7	20,6
Immobilisations en cours	100,1	(1,2)	98,9	113,3
Total	2 341,9	(1 395,9)	946,0	937,1

Les principales acquisitions de l'exercice correspondent à des investissements relatifs :

- › aux extensions de bâtiments industriels ;
- › à l'augmentation des capacités de production et l'amélioration de la productivité dans les sociétés du Groupe notamment pour accompagner la très forte croissance de l'activité fruit ;
- › la concrétisation de notre stratégie RSE par la réduction de l'eau et de l'électricité (voir Note 1.7) avec notamment la production de chaleur /froid par bioénergie, le renouvellement de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées, l'installation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique, ainsi que la mise en place d'emballages plus responsables ;
- › aux améliorations de qualité, de sécurité et d'environnement.

4.3.2 – Actifs de droits d'usage

| Principes comptables

La norme IFRS 16 concerne les anciens contrats de location-financement et les contrats de location simple. Un contrat de location est un contrat, ou une partie d'un contrat, qui confère le droit d'utiliser un actif pour une période déterminée moyennant une contrepartie. Les biens faisant l'objet d'un contrat de location sont inscrits à l'actif au poste actif de droit d'usage lorsque les contrats réunissent les critères de la norme. La dette correspondante, nette des intérêts financiers, est inscrite au passif du bilan. Le Groupe applique les exemptions autorisées par la norme c'est-à-dire que les contrats dont la durée de vie est inférieure à douze mois et les contrats de faible valeur sont exclus (contrats inférieurs à 5000 USD). Par contre, ils doivent figurer dans les engagements hors bilan pour un montant égal aux charges des exercices au cours desquels ils seront encourus.

La durée de location généralement retenue est celle du contrat initialement négocié, sans prise en compte des options de résiliation anticipée, sauf cas particulier, et inclut les options de renouvellement que le Groupe est raisonnablement certain d'exercer.

Le taux d'actualisation correspond au taux marginal d'endettement de la filiale, considéré comme étant égal à la somme du taux sans risque pour la devise du contrat, par référence à sa durée, et du coût du crédit spécifique à la filiale au regard des conditions de marché locales pour cette même référence de devise et de durée.

À la date de démarrage du contrat de location, le bien est comptabilisé à l'actif du bilan en actif de droits d'usage pour un montant égal à la valeur actualisée du montant des loyers à payer non encore versés au titre de la location.

Les actifs de droit d'usage sont amortis suivant le mode linéaire sur la durée du contrat. Toute gratuité ou franchise incluse dans le contrat est également étalée sur la durée du contrat.

Les actifs de droits d'usage se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2023	2022
Valeur nette au 1^{er} janvier	74,2	92,3
Effets des évolutions de périmètre ^(a)	0,0	(16,1)
Acquisitions	24,2	25,6
Cessions et mises au rebut	(1,1)	(5,4)
Écarts de conversion	(0,7)	(0,2)
Amortissements et provisions	(23,8)	(22,2)
Autres mouvements	0,2	0,2
Valeur nette au 31 décembre	73,1	74,2

(a) En 2022, les effets des évolutions de périmètre concernent d'une part la cession de la participation dans la société marocaine Safilait au groupe Polmlek et d'autre part la prise de participation dans la société Shandong Junjun Cheese.

Les actifs de droits d'usage correspondent à tous les contrats comptabilisés au titre de l'application de la norme IFRS 16. Les actifs détenus en location par le Groupe pour conduire ses activités sont principalement des immeubles à usage de bureaux, le plus significatif étant celui du siège à Suresnes. Les autres contrats concernent des actifs industriels comme des équipements de stockage, des machines de nettoyage en usine, des chariots élévateurs ou les flottes de véhicule des

commerciaux et les camions réfrigérés servant à acheminer les produits du Groupe. Le Groupe loue des équipements informatiques dans le cadre de contrats de location. Il s'agit de contrats de location de courte durée et/ou portant sur des biens de faible valeur. Le Groupe a choisi de ne pas comptabiliser d'actif « droit d'utilisation » ni de dette de loyers au titre de ces contrats.

(en millions d'euros)	31/12/2023			31/12/2022
	Valeur brute	Cumul des amortissements	Valeur nette	Valeur nette
Terrains	0,3	(0,2)	0,0	0,1
Constructions	117,2	(66,6)	50,6	53,8
Installations, matériels et outillage	9,5	(2,6)	6,9	6,7
Transport	32,2	(17,4)	14,8	12,7
Autres immobilisations corporelles	1,5	(0,7)	0,8	1,0
Total	160,6	(87,5)	73,1	74,2

Les contrats les plus significatifs inscrits à l'actif concernent des immeubles de bureaux loués pour 50,6 millions d'euros en 2023, contre 53,8 millions d'euros en 2022.

4.4 – Ventilation des actifs et passifs financiers

Principes comptables : actifs et passifs financiers

Actifs financiers

Conformément à la norme IFRS 9 le Groupe distingue plusieurs typologies d'actifs financiers dont la classification dépend du modèle de gestion et des caractéristiques contractuelles de l'actif au moment de l'acquisition. Ces critères déterminent le traitement comptable appliqué à ces instruments.

Actifs financiers comptabilisés au coût amorti

Il s'agit des actifs pour lesquels le Groupe s'attend à collecter des flux de trésorerie contractuels et dont les flux de trésorerie sont constitués uniquement de principal et d'intérêts. Cette typologie d'actifs comprend notamment les prêts et les créances.

Les effets remis à l'encaissement sont enregistrés dans les « Clients et autres créances ».

Les pertes sur créances irrécouvrables historiquement supportées par le Groupe étant de valeur quasi nulle, le modèle de dépréciation préconisé par IFRS 9 conduit le Groupe à ne pas déprécier ses créances.

Actifs financiers comptabilisés sur option à la juste valeur par le compte du résultat global (non recyclable)

Ce sont les actifs financiers non détenus à des fins de transaction. Cette catégorie inclut les titres de participation non consolidés. Ces actifs sont valorisés à la juste valeur à la date de clôture et les variations de valeur de ces titres sont portées au poste « Pertes et gains latents sur actifs financiers » dans le compte du résultat global (non recyclable). Pour les lignes de titres concernées, comme précisé par la norme, seuls les dividendes perçus sont comptabilisés au compte de résultat ; les pertes et gains de cession ne pourront pas être reconnus au compte de résultat au moment de la décomptabilisation de l'instrument. Aucune dépréciation n'est par ailleurs comptabilisée sur ces titres.

Pour les titres de participation cotés, la juste valeur correspond en principe au cours de Bourse à la date de clôture considérée.

Actifs financiers comptabilisés à la juste valeur par le compte de résultat

Ce sont des actifs détenus à des fins de transaction et destinés à être vendus. Cette catégorie inclut certaines valeurs mobilières de placement et les instruments dérivés autres que les instruments de couverture. Sont également traités par défaut

dans cette catégorie les actifs financiers qui ne répondent à aucun des critères des deux autres typologies décrites ci-dessus (comptabilisation au coût amorti ou à la juste valeur par le compte du résultat global non recyclable).

Ces actifs sont valorisés à la juste valeur et les variations de juste valeur sont portées au compte de résultat. Les gains et pertes latents comptabilisés en OCI au 31 décembre 2023 seront transférés au compte de résultat au moment de leur décomptabilisation.

Passifs financiers

Conformément à la norme IFRS 9 le Groupe distingue deux catégories de passifs financiers faisant l'objet d'un traitement comptable spécifique.

Passifs financiers évalués et comptabilisés à la juste valeur

Il s'agit principalement des instruments dérivés. Conformément à la norme IFRS 9, les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan à leur valeur de marché à la date de clôture. Les variations de valeur de ces instruments, pour la partie efficace, sont enregistrées comme suit :

- pour les instruments de couvertures documentés en couvertures de flux futurs :
 - en coût des ventes pour les couvertures de créances et dettes inscrites au bilan à la date de clôture,
 - en capitaux propres, pour les couvertures de flux de trésorerie futurs, ce montant étant transféré en coût des ventes lors de la comptabilisation des créances et dettes objets de la couverture ;
- pour les instruments de couvertures documentés en couverture de juste valeur, en résultat financier ;
- pour les couvertures à caractère financier, en résultat financier.

La partie inefficace est comptabilisée en résultat financier.

En l'absence de relation de couverture, les variations de valeur de marché des instruments dérivés sont enregistrées en résultat financier.

Passifs financiers évalués au coût amorti

Il s'agit principalement des emprunts et dettes financières ainsi que des dettes commerciales.

La norme prévoit une troisième catégorie pour les passifs financiers évalués et classés à la juste valeur par résultat sur option. À fin 2023, le Groupe n'applique pas cette option.

Les actifs financiers sont évalués comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2023				31/12/2022
	Coût amorti	Juste valeur par OCI	Juste valeur par P&L	Valeur au bilan	Valeur au bilan
> Actifs non courants					
Investissements financiers	0,4	196,8	24,1	221,3	216,5
Autres actifs financiers		4,4	13,4	17,8	20,6
Prêts et avances	10,7			10,7	11,6
Autres créances	2,8			2,8	3,0
> Actifs courants					
Clients et autres créances	319,3			319,3	317,1
Autres actifs financiers	23,3			23,3	20,2
Prêts et avances	0,6			0,6	0,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	98,7		543,0	641,7	600,5

Les passifs financiers entrant dans le champ d'IFRS 7 sont tous enregistrés au coût amorti, à l'exception des instruments financiers passifs, valorisés à la juste valeur. Ils sont détaillés en Note 4.15.

Les investissements financiers comprennent les titres de participation de la société Unibel détenus par Sofico, filiale du Groupe Bel, évalués à la juste valeur selon le cours de Bourse, ainsi que des prises de participations et partenariats dans des fonds qui s'inscrivent dans la démarche RSE, tels que

Livelihoods Carbon Fund (LCF3) et Standing Ovation en 2022 et sur 2023 dans la start-up de biotechnologie Climax Foods Inc pour créer des alternatives végétales, grâce à l'intelligence artificielle et de soutien indéfectible à la filière laitière du Groupe.

Les autres actifs financiers non courants comprennent notamment des titres de participation non consolidés évalués selon les derniers états financiers disponibles.

4.5 – Investissements financiers

Les investissements financiers (hors impôts différés) ont évolué comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
Investissements financiers en début de période	216,5	227,6
Variation de juste valeur en résultat global	1,9	(1,0)
Autres mouvements	2,8	(10,1)
Investissements financiers en fin de période	221,3	216,5

Les investissements financiers comprennent 196 350 titres Unibel détenus par la société Sofico et acquis au prix moyen de 14,25 euros par titre. Au 31 décembre 2023, ces titres sont valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2023, pour un montant de 196,4 millions d'euros.

Au 31 décembre 2022, ces titres étaient valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2022, pour un montant de 194,4 millions d'euros.

4.6– Stocks et en-cours

| Principes comptables

Les stocks sont évalués au plus bas de leur coût de revient ou de leur valeur nette de réalisation. Le prix de revient est calculé selon la méthode du « coût moyen pondéré » ou du « premier entré-premier sorti ».

La valeur brute des approvisionnements correspond au prix d'achat majoré des frais accessoires (transports, commissions, transit, etc.).

Les produits fabriqués sont valorisés au coût de production comprenant le coût des matières consommées, les amortissements des biens concourant à la production, les charges directes ou indirectes de production à l'exclusion des frais financiers.

Une provision pour dépréciation des stocks est constituée lorsque :

- la valeur brute déterminée comme précisé ci-dessus s'avère supérieure à la valeur de marché ou à la valeur de réalisation ;
- des produits ont fait l'objet d'une détérioration particulière.

Les stocks et en-cours se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
Matières premières et autres approvisionnements	211,3	212,9
En-cours de production, biens et services	2,5	1,7
Produits intermédiaires, finis et marchandises	232,6	230,7
Valeur brute	446,4	445,3
Provision pour dépréciation des stocks	(8,9)	(6,0)
Valeur nette	437,5	439,3

La variation des stocks nets au cours des exercices présentés s'analyse de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2023			2022
	Brut	Dépréciations	Net	Net
Au 1^{er} janvier	445,3	(6,0)	439,3	337,9
Effet des variations de périmètre ^(a)				1,2
Variation du stock brut	15,0		15,0	102,7
Variation de la provision pour dépréciation		(3,1)	(3,1)	1,6
Écarts de conversion	(13,9)	0,2	(13,7)	(4,1)
Au 31 décembre	446,4	(8,9)	437,5	439,3

(a) En 2022, les effets des évolutions de périmètre concernent d'une part la cession de la participation dans la société marocaine Safilait au groupe Polmlek et d'autre part la prise de participation dans la société Shandong Junjun Cheese.

4.7– Clients et autres créances

Les postes clients et autres créances s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
Clients et autres créances	327,4	323,8
Provision pour dépréciation	(8,0)	(6,7)
Montant net	319,3	317,1

La variation des créances clients et autres créances au cours des exercices présentés s'analyse de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2023			2022
	Brut	Dépréciations	Net	Net
Au 1^{er} janvier	323,8	(6,7)	317,1	395,4
Effets des évolutions de périmètre ^(a)				(4,3)
Mouvement de BFR	15,0		15,0	(64,6)
Variation de la provision pour dépréciation		(1,6)	(1,6)	(0,6)
Reclassements	0,1		0,1	(0,2)
Écarts de conversion	(11,6)	0,2	(11,4)	(8,5)
Au 31 décembre	327,4	(8,0)	319,3	317,1

(a) En 2022, les effets des évolutions de périmètre concernent d'une part la cession de la participation dans la société marocaine Safilait au groupe Polmlek et d'autre part la prise de participation dans la société Shandong Junjun Cheese.

Le Groupe a mis en place depuis le premier semestre 2022 un programme déconsolidant de ses créances commerciales, en lien avec l'analyse du transfert de la quasi-totalité des risques et avantages, en Europe, aux USA et au Canada dans le cadre des autorisations accordées dans ses contrats de financement.

Le montant total des créances cédées représente 181,2 millions d'euros au 31 décembre 2023, comparés à 186,8 millions d'euros au 31 décembre 2022.

Au 31 décembre 2023, les créances clients nettes non échues représentent 84,2% du total, celles échues à moins de 60 jours 14%, et celles échues à plus de 60 jours 3,0%. Les créances échues depuis plus de 120 jours et non couvertes par une assurance-crédit sont intégralement provisionnées.

Retraitées de l'impact du programme de titrisation déconsolidant, les créances clients nettes non échues auraient représenté 93,2% du total, celles échues à moins de 60 jours 9,3%, et celles échues à plus de 60 jours 1%.

4.8 – Impôts différés nets et impôts exigibles

| Principes comptables

Conformément à la norme IAS 12, des impôts différés sont constatés sur les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs valeurs fiscales. Selon la méthode du report variable, ils sont calculés sur la base du taux d'impôt voté ou quasi voté sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé et sont classés en actifs et passifs non courants.

Les impôts différés actifs résultant de différences temporelles, de déficits fiscaux et de crédits d'impôts reportables sont limités au montant estimé de l'impôt récupérable. Celui-ci est

apprécié à la clôture de l'exercice, en fonction des prévisions de résultat des entités fiscales concernées. Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Les effets des modifications des impôts différés, y compris les modifications de taux d'imposition d'un exercice sur l'autre, sont comptabilisés en charges et produits dans le compte de résultat de l'exercice au cours duquel la modification est constatée sauf lorsqu'ils sont engendrés par des éléments imputés directement en capitaux propres. Dans ce cas, les impôts différés sont également imputés sur les capitaux propres.

La position nette des impôts différés est passive au 31 décembre 2023 et les variations au cours des deux derniers exercices ont été enregistrées comme suit :

(en millions d'euros)	2023	2022
Au 1^{er} janvier	(282,7)	(270,9)
Variations enregistrées en capitaux propres	(1,1)	(11,6)
Variations enregistrées en résultat	(10,7)	4,8
Écarts de conversion	3,7	(5,0)
Au 31 décembre	(290,7)	(282,7)

Origine des impôts différés actifs et passifs

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
Fonds de commerce	(40,4)	(40,5)
Immobilisations	(117,7)	(121,7)
Marques et concessions	(124,9)	(127,8)
Instruments financiers dérivés	(1,2)	(1,8)
Évaluation des titres Unibel	(50,0)	(49,5)
Pensions et autres avantages assimilés	9,1	8,1
Reports déficitaires	7,3	26,1
Autres	27,1	24,3
Impôts différés Nets	(290,7)	(282,7)
Dont :		
Impôts différés Actifs	9,7	10,8
Impôts différés Passifs	(300,4)	(293,6)

Le poste « Autres » est essentiellement composé des éléments temporaires non déductibles du résultat fiscal.

Déficits fiscaux reportables

Le Groupe dispose de déficits fiscaux reportables qui représentent une économie potentielle d'impôts.

Un impôt différé actif est constaté pour les déficits fiscaux reportables dont la récupération est plus probable qu'improbable :

- › soit parce qu'ils pourront être imputés sur des passifs d'impôts comptabilisés qui arrivent à échéance au cours de la période durant laquelle ils sont imputables ;
- › soit parce que des bénéfices imposables sont attendus pendant leur période de récupération.

La variation du poste « Reports déficitaires » en 2023 par rapport à 2022 s'explique par :

- › (16,5) millions d'euros sur l'impact net de la non reconnaissance des impôts différés actifs sur les déficits des deux anciennes sociétés pivot en France, Bel SA et Newton Holding SAS (soit (19,8) millions d'euros au titre des déficits antérieurs à 2023 compensés par 3,3 millions d'euros au titre de l'exercice 2023) ;
- › (1,3) million d'euros pour la filiale Fromageries Bel España ;
- › (0,8) million d'euros pour la société All In Foods.

Au 31 décembre 2023, le montant des impôts différés actif liés aux reports déficitaires activés concerne différentes filiales du Groupe dont principalement l'entité Bel SA pour 2,8 millions d'euros et la filiale Fromageries Bel Espana pour 3,5 millions d'euros.

Les actifs d'impôts non comptabilisés en raison des incertitudes qui pèsent sur la probabilité de récupération des déficits fiscaux reportables correspondants s'élèvent à :

(en millions d'euros)	31/12/2023		31/12/2022	
	Bases déficits	IDA non comptabilisés	Bases déficits	IDA non comptabilisés
Échéancier des utilisations				
< 1 an	127,3	32,8	8,9	1,5
> 1 an < 5 ans	4,1	1,0	0,3	0,1
> 5 ans	0,0	0,0	0,0	0,0
Sans limitation	2,9	0,7	0,3	0,1
Total	134,4	34,5	9,6	1,7

Au 31 décembre 2023, les actifs d'impôts différés non comptabilisés concernent les deux anciennes sociétés pivot en France, Bel SA et Newton Holding SAS, pour 31,2 millions d'euros (voir Note 3.5), la filiale All In Foods pour 0,8 million d'euros, la filiale Bel India pour 1,5 million d'euros, la filiale turque Bel Karper pour 0,3 million d'euros et la filiale Grupo Fromageries Bel España pour 0,7 million d'euros.

Provisions pour risque fiscal

Les passifs d'impôts exigibles incluent les passifs non courant relatifs aux positions fiscales incertaines au titre de l'estimation des risques, litiges et situations contentieuses, réalisées ou probables, relatifs au calcul de l'impôt sur les sociétés.

Les sociétés composant le Groupe font périodiquement l'objet de contrôles fiscaux dans les pays où elles sont implantées :

- les redressements acceptés donnent lieu à comptabilisation des rappels d'impôts et pénalités (par voie de provisions lorsque les montants en cause ne sont pas arrêtés définitivement) ;
- les redressements contestés sont examinés de manière très attentive et font généralement l'objet de provisions, sauf s'il apparaît clairement que la société pourra faire valoir le bien-fondé de sa position dans le cadre d'une procédure contentieuse.

Ces provisions sont revues régulièrement conformément aux critères d'appréciation IFRIC 23 Positions fiscales incertaines.

4.9 – Informations sur le capital

Engagements de rachat d'actionnaires minoritaires

Le Groupe a consenti aux actionnaires minoritaires de certaines filiales consolidées par intégration globale des engagements de rachat de leurs participations. Ces engagements de rachat correspondent pour le Groupe à des engagements optionnels (options de vente).

En application de l'IAS 32 (Instruments financiers – Informations à fournir et présentation), les engagements d'achats d'intérêts minoritaires fermes (sans transfert des avantages et des droits) ou conditionnels (options de vente) sont enregistrés en dette financière, pour un montant égal au prix de rachat actualisé si l'impact est significatif, par contrepartie des capitaux propres.

4.9.1 – Éléments non recyclables

L'application de la norme IFRS 9 au 1^{er} janvier 2018 a conduit le Groupe à évaluer les modèles de gestion des titres de participation qu'il détient.

Les principaux titres détenus par le Groupe, à travers la filiale Sofico, concernent Unibel, pour une valeur de 196,4 millions d'euros au 31 décembre 2023. À la date de clôture, la juste valeur des ces titres non détenus à des fins de transaction est revalorisée en contrepartie du résultat global. En conséquence, et en application de la norme, l'ensemble des variations de juste valeur de ces titres est inscrit en réserves non recyclables dans les capitaux propres du Groupe.

4.9.2 – Capital

Le nombre d'actions composant le capital social de Bel s'élève à 6 872 335.

En 2023, les capitaux propres du Groupe ont évolué principalement en fonction du résultat de l'exercice, de l'augmentation des titres en autocontrôle.

Les éléments enregistrés dans le résultat global s'analysent comme suit :

		31/12/2023			31/12/2022
		Part Groupe	Part des intérêts minoritaires	Total	Total
<i>(en millions d'euros)</i>					
Couverture flux de trésorerie et prix des matières premières	Brut	(0,4)		(0,4)	20,5
	Effet Impôt	0,1		0,1	(5,2)
Revalorisation des actifs financiers	Brut	1,9		1,9	(1,0)
	Effet Impôt	(0,5)		(0,5)	(2,7)
Gains et pertes actuarielles des engagements de retraite	Brut	(1,7)		(1,8)	9,1
	Effet Impôt	0,5		0,5	(2,4)
Réévaluation hyperinflation		16,9		16,9	19,9
Écarts de conversion		(52,5)	0,2	(52,4)	(12,9)
Total		(35,7)	0,1	(35,6)	25,3

La revalorisation des principales couvertures contractées par les filiales du Groupe est décrite en Note 4.15.3. La revalorisation des actifs disponibles à la vente concerne principalement les titres de la société Unibel détenus par Sofico (cf. Note 4.5). Les gains et pertes actuariels comptabilisés au titre de l'exercice sont détaillés en Note 4.11.2. Le poste « Réévaluation hyperinflation » correspond à l'impact de conversion selon IAS 21.

Le Groupe peut être amené, en fonction de sa situation économique et de l'évolution de ses besoins, à ajuster son capital, par exemple au travers d'émissions d'actions nouvelles ou de rachats et annulations d'actions existantes. Le Groupe n'est soumis à aucune exigence sur ses capitaux propres imposée par des tiers.

Actions propres

| Principes comptables

Les actions Bel rachetées par la société consolidante dans le cadre de la loi n° 98-546 du 2 juillet 1998 sont portées directement en diminution des capitaux propres consolidés, pour une valeur correspondant à leur coût d'acquisition (comprenant les coûts directs liés à l'acquisition, nets de l'économie d'impôt correspondante).

En 2023, 12 085 actions propres de Bel ont fait l'objet d'un rachat par Unibel.

Le nombre d'actions propres au 31 décembre 2023 s'élève à 63 332.

Actions gratuites

| Principes comptables

Au regard de la norme IFRS 2, les plans d'actions gratuites sont réglés en instruments de capitaux propres. L'avantage octroyé, évalué à partir du cours de l'action Bel à la date d'attribution et tenant compte de la non-perception de dividendes pendant la période d'obtention des actions gratuites, constitue une charge de personnel avec contrepartie en capitaux propres. Cette charge est étalée sur la période d'acquisition des droits.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 2, la charge de personnel correspondant au plan d'attribution d'actions gratuites est étalée sur la période d'acquisition des droits par les bénéficiaires, avec contrepartie en capitaux propres.

Les plans 2022A/2024 et 2022B/2025 sont en cours au 31 décembre 2023. Un nouveau plan 2023 a été mis en place en 2023 à échéance 2026. L'attribution définitive des actions gratuites par le Conseil d'administration est subordonnée à la satisfaction de conditions de présence et de performance. La période d'acquisition des plans est de trois ans à l'exception du plan 2022A/2024 pour lequel la période d'acquisition est de deux ans. Les conditions de performance ne sont pas basées sur des indicateurs de marché, elles portent sur des indicateurs de nature financière et extra-financière.

Le récapitulatif des plans d'actions gratuites est résumé dans le tableau ci-après :

Plans d'actions gratuites

(en millions d'euros)	Plan 2020/2023	Plan 2022A/2024	Plan 2022B/2025	Plan 2023/2026	Total
Nombre d'actions attribuées à l'origine	14 748	15 324	18 430	18 556	
Nombre d'actions attribuées au 31 décembre 2023	11 436	12 541	15 382	17 842	
Juste valeur de l'action (en €)	256	408	408	412	
Critères d'attribution : pourcentage provisionné	100%	100%	100%	100%	
Période d'acquisition	3 ans	2 ans	3 ans	3 ans	
Montant en charges au 31 décembre 2023	(0,2)	(2,3)	(1,9)	(1,9)	(6,4)

4.10 – Provisions

| Principes comptables

Une provision est constituée dès lors qu'il existe une obligation (légale ou implicite) à l'égard d'un tiers, dont la mesure peut être estimée de façon fiable et qu'il est probable qu'elle se traduise par une sortie de ressources. Si le montant ou

l'échéance ne peuvent être estimés avec suffisamment de fiabilité, alors il s'agit d'un passif éventuel qui constitue un engagement hors bilan.

Dans le cas des restructurations, une obligation est constituée dès lors que la restructuration a fait l'objet d'une annonce et d'un plan détaillé ou d'un début d'exécution.

L'évolution des provisions au cours des exercices présentés est la suivante :

(en millions d'euros)	2023	2022
Provisions au 1^{er} janvier	9,3	9,7
Effets des évolutions de périmètre ^(a)	0,0	(0,3)
Dotations	3,5	2,6
Reprises utilisées	(1,9)	(2,0)
Reprises non utilisées	(0,4)	(0,8)
Reclassements	0,6	0,0
Écarts de conversion	(0,2)	(0,0)
Provisions au 31 décembre	10,9	9,3
Dont part à moins d'un an	5,9	4,8

(a) En 2022, les effets des évolutions de périmètre concernent d'une part le cession de la participation dans la société marocaine Safilait au groupe Polmlek et d'autre part la prise de participation dans la société Sandonc Junjun Cheese.

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
Provisions pour litiges	3,5	3,3
Provisions pour restructurations	0,8	0,0
Provisions pour autres risques	6,6	5,9
Provisions	10,9	9,3

En 2023, aucune provision significative n'a été comptabilisée.

4.11 – Avantages du personnel

| Principes comptables

L'évaluation des principaux engagements d'avantages au personnel a été faite par des actuaires externes.

Pour les régimes à prestations définies, les engagements sont déterminés selon la méthode dite des « unités de crédit projetées » en tenant compte d'hypothèses d'évolution des salaires, de rotation du personnel, d'âge de départ, de mortalité puis font l'objet d'une actualisation. Les hypothèses utilisées tiennent compte des conditions économiques propres à chaque pays.

Les engagements calculés sont minorés, le cas échéant, de la juste valeur des actifs de couverture. Les provisions estimées sont inscrites au bilan.

Les écarts actuariels sont constitués des changements d'hypothèses actuarielles retenues d'une année sur l'autre dans la valorisation des engagements et des fonds, ainsi que des conditions de marché et des données réelles effectivement constatées par rapport à ces hypothèses.

Dans le cas des avantages au personnel postérieurs à l'emploi, ces écarts actuariels sont enregistrés en capitaux propres dans le compte « Autres éléments du résultat global » conformément à la norme IAS 19. Dans le cas des autres avantages à long terme, les écarts actuariels sont enregistrés dans la charge de l'année.

Les produits attendus sur les actifs enregistrés dans la charge sont calculés sur la base du taux d'actualisation.

Les frais liés à la gestion administrative des fonds sont également enregistrés en charge.

Pour les régimes de base, et autres régimes à cotisations définies, la charge est constatée au cours de la période à laquelle elle se rapporte.

4.11.1 – Descriptif des principaux régimes à cotisations définies

Dans certaines sociétés du Groupe, les salariés bénéficient de plans à cotisations définies. Ces régimes accordent aux salariés principalement des prestations complémentaires aux régimes de retraite légaux.

États-Unis

Bel Brands USA cotise à un fonds multi-employeur qui par nature est un régime à prestations définies. Cependant, le gestionnaire du régime est dans l'incapacité de déterminer de manière précise la quote-part de l'engagement propre à chaque entreprise participante au titre des droits acquis par leurs salariés actuels, leurs anciens salariés ayant des droits acquis différés et les retraités bénéficiant d'une rente viagère payée par ce fonds. Ainsi, selon les règles de la norme IAS 19, et bien que ce régime soit par nature un régime à prestations définies, la société comptabilise uniquement ses cotisations versées au fonds comme s'il s'agissait d'un régime à cotisations définies. Bel Brands USA court le risque de devoir couvrir une partie de l'obligation en cas de sous-financement du fonds. Le montant de ce risque n'est pas connu à ce jour.

4.11.2 – Descriptif des principaux régimes à prestations définies

Les avantages du personnel concernent principalement la France qui représente 34,8 millions d'euros d'engagement, soit 79% d'un total de 44,1 millions d'euros.

France

Les principales entités françaises du Groupe dépendent de la convention collective de l'Industrie Laitière. Cette dernière prévoit le versement d'indemnités au moment du départ à la retraite des salariés toujours présents dans l'entreprise au moment de leur départ en retraite, dont l'âge est considéré

comme étant celui de la liquidation des droits du régime général de la Sécurité Sociale. Cette allocation est déterminée comme étant égale à un pourcentage du dernier salaire d'activité (pourcentage déterminé suivant l'ancienneté du salarié au moment de son départ). Ces indemnités sont de plus soumises à des charges sociales qui varient suivant la catégorie socio-professionnelle. Ce régime n'est pas externalisé.

Depuis 2022, certains cadres dirigeants bénéficient d'une retraite supplémentaire à droits certains dite L137-11-2. Les droits à rente annuels sont déterminés sur la base d'une rente viagère individuelle, fonction de la rémunération et de l'atteinte de conditions de performance. Ce régime est couvert à 100% auprès d'une compagnie d'assurance externe au groupe.

4.11.3 – Engagements comptabilisés au titre des régimes à prestations définies

Le tableau suivant donne un résumé de la situation financière des régimes à prestations définies :

(en millions d'euros)	France	Belgique	Maroc	Reste du monde	31/12/2023	31/12/2022
Engagement brut	34,8	4,1	1,9	3,3	44,1	40,0
Juste valeur des actifs de régime	(0,4)	(4,1)			(4,6)	(3,9)
Engagement net inscrit au bilan	34,4	0,0	1,9	3,3	39,6	36,1

Les variations de l'engagement brut au titre des régimes à prestations définies sont présentées ci-dessous :

(en millions d'euros)	France	Belgique	Maroc	Reste du monde	2023	2022
Engagement brut au 1^{er} janvier	31,5	3,9	1,7	2,8	40,0	45,5
Correction sur l'ouverture ^(a)	0,7				0,7	2,8
Variation des engagements bruts enregistrés au compte de résultat	2,8	0,2	0,2	0,4	3,7	2,7
Gains et pertes actuariels enregistrés au résultat global	1,5	0,0	0,2	(0,0)	1,7	(8,1)
Écart de conversion			0,0	0,1	0,2	(0,2)
Cotisations salariales		0,0			0,0	0,0
Prestations payées sur l'exercice	(1,8)	(0,0)	(0,3)	(0,0)	(2,1)	(2,8)
Effet des variations de périmètre						0,0
Engagement brut au 31 décembre	34,8	4,1	1,9	3,3	44,1	40,0

(a) L'engagement au titre du régime de retraite supplémentaire en France a été présenté au bilan du 31 décembre 2022 dans le poste Fournisseurs et autres dettes.

La variation de la juste valeur des actifs du régime est présentée ci-dessous :

(en millions d'euros)	France	Belgique	Maroc	Reste du monde	2023	2022
Juste valeur des actifs de régime au 1^{er} janvier		(3,8)			(3,9)	(2,8)
Revenu financier sur les actifs de couverture		(0,1)			(0,1)	
Retour sur investissement des actifs de couverture supérieur au taux d'actualisation		0,0			0,0	(1,0)
Coûts supportés par les organismes chargés de la gestion des actifs		0,0			0,0	
Prestations payées par les fonds aux bénéficiaires au cours de l'exercice						0,1
Cotisations versées aux fonds	(0,4)	(0,2)			(0,6)	(0,2)
Juste valeur des actifs de régime au 31 décembre	(0,4)	(4,1)			(4,6)	(3,9)

En 2023, le montant net comptabilisé au compte de résultat est une charge de 3,5 millions d'euros se décomposant comme suit :

(en millions d'euros)	France	Belgique	Maroc	Reste du monde	31/12/2023	31/12/2022
Coût des services rendus au cours de l'exercice	3,2	0,1	0,1	0,4	3,9	3,7
Coût des services passés suite à un plan de restructuration ou des départs par licenciement/rupture conventionnelle	(0,9)			(0,0)	(1,0)	(0,7)
Intérêt financier sur la valeur présente des obligations	1,1	0,1	0,1	0,0	1,4	0,5
Coût des services passés suite à une modification de régime ^(a)	(0,7)				(0,7)	
Gains et pertes actuariels sur les autres avantages à long terme pendant l'emploi	0,1	(0,0)	(0,0)	0,0	0,1	(0,8)
Variation des engagements bruts enregistrés au compte de résultat	2,8	0,1	0,0	0,4	3,7	2,7
Revenu financier sur les actifs de couverture		(0,1)		(0,0)	(0,1)	(0,0)
Effet des réductions de régime sur les actifs						
Total des charges nettes enregistrées au compte de résultat	2,8	0,1	0,2	0,4	3,5	2,7

(a) Selon les effets de la réforme des retraites promulguée en avril 2023 (instauration du report progressif de l'âge légal de départ à la retraite de 62 ans à 64 ans et accélération de la réforme Touraine concernant le nombre d'années nécessaires à l'obtention du taux plein), l'impact net de (0,7) million d'euros a été comptabilisé au compte de résultat comme une modification de régime (décomposé entre (0,9) million d'euros pour les régimes d'indemnités de fin de carrière et de retraite complémentaire des dirigeants et 0,2 million d'euros au titre du régime des médailles du travail).

Les gains et pertes actuariels comptabilisés dans l'état du résultat global peuvent être détaillés comme suit :

(en millions d'euros)	France	Belgique	Maroc	Reste du monde	31/12/2023	31/12/2022
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, liés à l'expérience	1,0	0,0	0,3	(0,0)	1,3	0,5
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, liés au changement d'hypothèses démographiques						(0,1)
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, liés au changement d'hypothèses financières	0,5	(0,0)	(0,1)	0,0	0,4	(8,6)
Gains et pertes actuariels enregistrés au résultat global	1,5	0,0	0,2	(0,0)	1,7	(8,1)
Retour sur investissement des actifs de couverture supérieur au taux d'actualisation		0,0			0,0	(1,0)
Total enregistré au compte de résultat global	1,5	0,1	0,2	(0,0)	1,8	(9,2)

Pour les régimes à prestations définies, les engagements sont évalués selon des techniques actuarielles et tenant compte d'hypothèses à long terme. Les principales hypothèses utilisées par les actuaires indépendants sont le taux d'actualisation, le taux d'évolution des salaires, le taux de rotation du personnel et la table de mortalité.

En Europe, les prestations futures probabilisées sont ramenées à leur valeur actuelle en utilisant des taux appropriés pour chaque pays. Les taux d'actualisation sont déterminés par référence au taux de rendement des obligations émises par les entreprises de notation AA de même maturité que les engagements.

Hypothèses	31/12/2023	31/12/2022
Taux d'actualisation (pondéré)	3,49 %	3,73 %
Taux de croissance salariale (pondéré)	3,69 %	3,73 %
Duration pondérée de l'engagement	11,1	11,8

Le taux d'actualisation est l'hypothèse financière principale pour l'évaluation de l'engagement des régimes à prestations définies et peut avoir un impact significatif sur les résultats. Une variation de cent points de base de ce taux par rapport à l'hypothèse centrale retenue au 31 décembre 2023 aurait pour effet les impacts suivants :

(en %)	Diminution de 100 points de base	Augmentation de 100 points de base
Impact sur l'engagement au 31 décembre 2023	9,4 %	-8,2 %

4.12 – Autres passifs non courants

| Principes comptables

Les subventions d'investissement reçues par le Groupe sont comptabilisées au bilan en « Autres passifs » (courants ou non courants) et sont reprises dans le compte de résultat au même rythme que les amortissements relatifs aux immobilisations qu'elles ont contribué à financer.

Les autres passifs non courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
Subventions d'investissements	23,1	24,1
Dettes au personnel	21,3	26,4
Autres	41,2	51,3
Total	85,6	101,7

Les dettes envers le personnel sont constituées des comptes épargne temps des salariés des sociétés françaises.

Le poste « Autres » comprend notamment la comptabilisation de la dette envers le fonds de pension américain multi-employeurs (voir Note 4.11 « Avantages du personnel ») pour un montant de 1,5 million d'euros.

4.13 – Fournisseurs et autres dettes

L'évolution des fournisseurs et autres dettes est la suivante :

(en millions d'euros)	2023	2022
Au 1^{er} janvier	737,6	603,2
Effets des évolutions de périmètre ^(a)	(0,0)	(3,0)
Mouvement de BFR	(23,6)	144,1
Reclassements	(0,1)	(0,1)
Écarts de conversion	(11,4)	(6,5)
Au 31 décembre	702,5	737,6

(a) En 2022, les effets des évolutions de périmètre concernent d'une part le cession de la participation dans la société marocaine Safilait au groupe Polmlek et d'autre part la prise de participation dans la société Sandonc Junjun Cheese.

4.14 – Endettement financier net

| Principes comptables

Trésorerie nette et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les liquidités en comptes courants bancaires, les dépôts à terme qui sont mobilisables ou cessibles à très court terme (d'une durée inférieure à trois mois) et ne présentent pas de risque significatif de pertes de valeur en cas d'évolution des taux d'intérêt, ainsi que les valeurs mobilières de placement. Elles sont constituées d'OPCVM monétaires, placements par nature très liquides et soumis à un risque négligeable de variation de valeur.

La trésorerie nette du Groupe, dont la variation est explicitée dans le tableau des flux de trésorerie, comprend les valeurs mobilières de placement, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, nets des concours bancaires courants et des intérêts y afférant comptabilisés en passifs financiers courants.

Dettes financières hors dettes locatives

Les dettes financières sont comptabilisées au coût amorti, c'est-à-dire à leur valeur nominale nette des primes et frais d'émission qui sont enregistrés progressivement en résultat financier jusqu'à l'échéance.

En cas de couverture du risque d'évolution de la charge d'intérêt future, la dette financière dont les flux sont couverts reste comptabilisée au coût amorti, la variation de valeur de la part efficace de l'instrument de couverture étant enregistrée dans les capitaux propres.

L'endettement financier net se présente de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
Emprunts obligataires (public et privé)	374,6	738,4
Emprunts bancaires ^(a)	402,7	232,0
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN) ^(b)	90,0	70,0
Autres	39,0	42,1
Total dettes à long terme	906,3	1 082,5
Emprunts obligataires (public et privé)	306,0	26,7
Emprunts bancaires ^(a)	4,6	1,6
Titres négociables à court terme (NEU CP et NEU MTN) ^{(b) (c)}	100,4	123,2
Autres	52,1	29,9
Total dettes à court terme	463,0	181,4
Dettes financières brute	1 369,3	1 263,9
Instruments dérivés ^(d)	25,5	31,4
Dettes financières brute, après effet des instruments dérivés	1 394,7	1 295,3
Dettes locatives supérieures à un an	56,5	59,3
Dettes locatives inférieures à un an	21,2	19,6
Total dettes locatives	77,8	78,9
Dettes financières brute, après effet des instruments dérivés et y compris dettes locatives	1 472,5	1 374,2
Concours bancaires et intérêts courus sur trésorerie	9,1	4,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(641,7)	(600,5)
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets	(632,5)	(595,6)
Comptes courants actif	(1,2)	(0,5)
Total dette nette, après effet des instruments dérivés et y compris dettes locatives	838,7	778,1

(a) Inclus financement Schuldschein

(b) Negotiable European Medium Term Notes

(c) Negotiable European Commercial Paper

(d) Inclus les instruments financiers de couverture de taux présentés en Autres passifs au bilan

Les principales opérations de financement de l'exercice 2023 sont expliquées dans la Note 4.15.2.

Le poste Autres dans les dettes à long terme inclus d'une part les options de vente des actionnaires minoritaires de la société All In Foods acquise en 2020 comptabilisées en contrepartie des capitaux propres, et d'autre part les financements subventionnés d'Etat accordés pour les filiales Bel Brands USA, Bel Canada et Materne North America, ainsi que la participation des salariés.

Le poste Autres dans les dettes à court terme comprend notamment les comptes courants passifs concernant essentiellement la société mère Unibel pour un montant de 46,4 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 18,1 millions d'euros au 31 décembre 2022.

L'échéancier des dettes à long terme hors dettes locatives est détaillé en Note 4.15.4 « Gestion du risque de taux ».

Les dettes locatives correspondent à la dette de droit d'usage comptabilisée au titre de l'application de la norme IFRS 16.

L'échéancier des dettes locatives est présenté ci-dessous :

(en millions d'euros)	Total	2024	2025	2026	2027	2028	2029 et plus
Dettes locatives inférieures à un an	21,2	21,2					
Dettes locatives supérieures à un an	56,5		18,0	14,5	9,5	4,1	10,3
Total dettes locatives	77,8	21,2	18,0	14,5	9,5	4,1	10,3

4.15 – Instruments financier

Le Département trésorerie Groupe, dépendant de la Direction financière Groupe, possède les compétences et outils nécessaires à la conduite de la gestion des risques de marché. Un reporting mensuel est revu par la Direction et des présentations régulières sont organisées pour le Comité d'audit.

4.15.1 – Gestion du risque de liquidité

La situation d'endettement financier net du Groupe au 31 décembre 2023 est passive de 838,7 millions d'euros, y compris les dettes locatives à la suite de l'application de la norme IFRS 16 et de 761 millions d'euros hors dettes locatives.

Le Groupe a mis en place des politiques visant à limiter le risque de liquidité. Conformément à ces politiques une part importante des ressources Groupe est à moyen et long terme. Ainsi le Groupe souscrit des lignes de crédit confirmées et des financements à moyen terme auprès de ses banques et investisseurs.

Au 31 décembre 2023, le Groupe dispose de liquidités importantes avec :

- › une ligne de crédit syndiqué confirmée de 550 millions d'euros de maturité 2028, voir 2029 en cas d'extension. Cette ligne est non tirée ;
- › un programme d'émission de NEU CP d'un montant de 500 millions d'euros, tiré à hauteur de 99,5 millions d'euros ;
- › un programme de NEU MTN de 200 millions d'euros, utilisé à hauteur de 90 millions d'euros ;
- › un emprunt obligataire, type Euro PP, de 125 millions d'euros maturités 2027 et 2029 contracté auprès d'investisseurs privés ;
- › un emprunt obligataire type Euto PP émis en date du 13 décembre 2023, de 135 millions d'euros maturité 2030 contracté auprès d'investisseurs privés ;
- › un emprunt obligataire coté sur Euronext de 301,8 millions d'euros de maturité avril 2024, à la suite du rachat partiel sur le montant initial de 500 millions d'euros ;
- › une émission obligataire privée sous format USPP en droit français de 150 millions de dollars à échéance novembre 2035 ;
- › des financements au format Schuldschein et Namensschuldverschreibung obligataire privé de 195 millions d'euros et 120 millions de dollar maturités de 2025 à 2034 ;
- › un Prêt Participatif « Relance » de 100 millions d'euros à maturité 2030.

Le Groupe dispose également au 31 décembre 2023 d'un volant important de trésorerie et équivalents de trésorerie nets, 632,5 millions d'euros dont 520 millions d'euros au niveau de la société Bel.

La société Bel s'est engagée dans sa ligne de crédit syndiqué, ses placements privés (Euro PP et US PP) et son financement Schuldschein et Namensschuldverschreibung à respecter un ratio de levier financier inférieur à 3,75 pendant toute la durée des financements moyens et longs termes ci-dessus.

Le non-respect de ce ratio pourrait entraîner un cas d'exigibilité sur une partie significative de la dette. Au 31 décembre 2023, ce ratio s'élève à 2,07 contre 2,27 au 31 décembre 2022.

Le Groupe a des financements qui comportent, des critères environnementaux et sociaux :

- › un Euro PP (125 millions d'euros) émis en 2019. Les critères environnementaux et sociaux portent sur l'atteinte d'objectifs sur deux piliers de sa stratégie de développement durable :
 - déploiement d'un programme d'actions concrètes, en faveur d'une filière amont laitier durable ;
 - réduction de ses émissions de GES scope 1 et 2 : le Groupe s'engage à déployer un plan ambitieux avec des objectifs fixés annuellement jusqu'en 2029.
- › un Schuldschein (194 millions d'euros équivalent), un Prêt Participatif Relance (100 millions d'euros) et une ligne de crédit syndiquée (550 millions d'euros) émis ou négociés en 2022. Les critères extra-financiers sont en ligne avec son Sustainability-Linked Financing Framework publié en 2022, et validés par Moody's ESG Solutions, et portent sur 3 objectifs :
 - réduire ses émissions de GES scopes 1 et 2 ;
 - développer des diagnostics carbone et plans d'action auprès des producteurs de lait ;
 - contribuer à une alimentation plus saine et plus durable sur ses marques coeur à destination des enfants et familles.
- › un EURO PP « Sustainability-Linked Schuldschein Bond » (135 millions d'euros) listé et émis en 2023. Les critères extra-financiers sont en ligne avec son Sustainability-Linked Financing Framework publié en 2023, et validés par Moody's ESG Solutions, et portent sur 3 objectifs :
 - réduire ses émissions de GES scopes 1 et 2 ;
 - développer des diagnostics carbone et plans d'action auprès des producteurs de lait ;
 - contribuer à une alimentation plus saine et plus durable sur ses marques coeur à destination des enfants et familles.

Les critères du Sustainability-Linked Financing Framework sont précisés dans la déclaration de performance extra financière.

Par ailleurs un ratio de gearing est également applicable sur 1,2 % du financement du Groupe.

Le Groupe a mis en place une politique de concentration de la liquidité au niveau de la société Bel, pour tous les pays où la devise locale est convertible et où il n'y a pas de contrainte juridique ou fiscale dans la remontée des excédents ou dans le financement des besoins locaux. Le Département trésorerie Groupe gère des comptes courants internes et un système de compensation de paiements intragroupe.

Dans les pays où la centralisation des excédents et besoins de financement n'est pas autorisée, les filiales placent leurs excédents en devises locales sur des supports monétaires et se financent, le cas échéant, principalement en devises locales. La politique de dividende systématique vise également à limiter les excédents récurrents dans les filiales.

La trésorerie disponible dans les pays d'Afrique, du Moyen-Orient et de l'Asie s'élève à 109,8 millions d'euros au 31 décembre 2023 et représente l'essentiel du cash disponible non centralisable.

Il peut s'avérer que certaines filiales n'aient pas d'autre alternative que de devoir recourir à des financements en devises. Dans ce cas, si la monnaie locale dévalue, la filiale devra comptabiliser des pertes financières.

➤ Les excédents de liquidités sont placés sous forme d'OPCVM monétaires, de comptes à terme, de dépôts à terme ou de soldes bancaires répondant ainsi à la définition d'équivalents de trésorerie.

Situation comparative des valeurs de marchés sur les positions de change, de taux et de matières premières

Type d'opérations (en millions d'euros)	31/12/2023					31/12/2022				
	Couverture des flux de trésorerie (CFH)	Couverture de juste valeur (FVH)	Couverture d'investissement net (NIH)	Non-affectés	Total	Couverture des flux de trésorerie (CFH)	Couverture de juste valeur (FVH)	Couverture d'investissement net (NIH)	Non-affectés	Total
Termes	6,2		0,0		6,2	7,8				7,8
Options de change	6,5				6,5	4,7			(0,0)	4,7
Swaps cambistes	-			(0,2)	(0,2)				(0,3)	(0,3)
Total portefeuille lié au change	12,7		0,0	(0,2)	12,5	12,5			(0,3)	12,2
Total portefeuille lié au taux	1,9	(25,5)		0,1	(23,5)	5,4	(31,4)			(26,0)
Portefeuille lié au risque de variation de prix des matières premières U.S.	(2,5)				(2,5)	(0,5)				(0,5)
Total Groupe Bel	12,2	(25,5)	0,0	(0,1)	(13,4)	17,4	(31,4)		(0,3)	(14,3)
Total Actifs - non courants	2,3			0,1	2,3	6,1				6,1
Total Actifs - courants	16,0		0,0	0,5	16,5	16,7		0,3	0,2	17,2
Total Passifs - non courants	(0,0)	(25,5)			(25,5)	(0,1)	(31,4)			(31,4)
Total Passifs - courants	(6,1)			(0,6)	(6,7)	(5,3)		(0,3)	(0,5)	(6,1)

L'ensemble des variations de valeur sont considérées comme efficaces pour les dérivés documentés en couverture et impactent : (i) les « autres éléments du résultat » global pour les relations de couverture de type CFH et NIH et le résultat d'exploitation au moment de réalisation des cash flows en devises couverts pour les dérivés de change documentés en CFH, (ii) Le résultat financier pour les dérivés de taux documentés en FVH, résultat annulé par l'ajustement de juste valeur des dettes couvertes.

4.15.2 – Gestion du risque de change

Le Groupe, par son activité et sa présence internationale, subit des variations liées au change.

Les entités du Groupe sont exposées au risque de change sur des transactions commerciales comptabilisées au bilan ou sur des transactions futures ayant un caractère hautement probable, à partir du moment où elles sont conclues dans d'autres monnaies que leur monnaie fonctionnelle (importations, exportations, transactions financières).

Politique de couverture des risques de variation de taux de change

La politique de gestion est de couvrir le risque de transactions sur les opérations libellées en devises par l'utilisation d'instruments financiers dérivés.

Le Groupe met en œuvre une politique de change centralisée visant à couvrir le risque budgétaire annuel sur les achats et

ventes de devises pour toutes les devises livrables. Le Département trésorerie Groupe fournit à ces entités les couvertures de change nécessaires. Le Département trésorerie Groupe n'est pas un centre de profit.

Le Groupe est exposé au risque de change patrimonial lié à ses actifs nets en devises. Ce risque de change peut être couvert totalement ou partiellement par la mise en place d'emprunts en devises ou de dérivés de change.

Pour les filiales qui opèrent dans des pays où il n'existe pas d'instruments financiers de couverture, la politique consiste à maximiser autant que faire se peut la couverture naturelle au travers par exemple des devises de facturation. Cependant, en cas de dévaluation de la monnaie locale, cet événement pourrait avoir comme conséquence d'affecter sensiblement la rentabilité de l'entité concernée.

Les cours définis au moment de l'établissement du budget sur la base de conditions de marché servent de cours de référence pour la mise en place des couvertures. L'horizon de gestion des couvertures budgétaires est au maximum de 18 mois. Au 31 décembre 2023, la maturité du portefeuille de dérivés n'excédait pas février 2025. Les flux attachés à ces couvertures budgétaires 2023 et 2024 sont attendus sur 2024 et impacteront les résultats de l'exercice 2024.

La valorisation des couvertures contractées par le Groupe est comptabilisée dans les postes « Autres actifs financiers » et « Autres passifs financiers ».



Au 31 décembre 2023, le Groupe avait contracté les couvertures suivantes :

Type d'opérations (en millions d'euros)		31/12/2023					31/12/2022				
		Juste Valeur					Juste Valeur				
		Valeur Notion- nelle des enga- gements	Couverture des flux de trésorerie (CFH)	Couverture d'investis- sement net (NIH)	Non- affectés	Total	Valeur Notion- nelle des enga- gements	Couverture des flux de trésorerie (CFH)	Couverture d'investis- sement net (NIH)	Non- affectés	Total
Termes											
Achat à terme	EUR GBP	67,6	0,2			0,2	48,3	1,5			1,5
Vente à terme	EUR PLN	38,3	2,9			2,9	38,1	1,2			1,2
Achat à terme	EUR PLN	4,0	(0,7)			(0,7)	3,0	(0,0)			(0,0)
Achat à terme	EUR USD	218,0	3,6	0,0		3,6	198,7	3,7			3,7
Vente à terme	EUR USD	9,4	(0,4)			(0,4)	4,6	0,1			0,1
Achat à terme	Autres	75,5	1,1			1,1	58,4	1,0			1,0
Vente à terme	Autres	7,3	(0,5)			(0,5)	11,0	0,3			0,3
Options de change											
Achat de call	EUR GBP	43,5	0,2			0,2	58,5	1,4			1,4
Vente de Call	EUR GBP					- 0	4,5			(0,0)	(0,0)
Vente de put	EUR GBP	21,8	(0,1)			(0,1)	31,5	(0,1)			(0,1)
Achat de put	EUR PLN	31,5	2,8			2,8	46,5	1,1			1,1
Vente de call	EUR PLN	13,0	(0,0)			(0,0)	16,0	(0,1)			(0,1)
Achat de call	EUR USD	163,7	3,0			3,0	244,2	3,1			3,1
Vente de put	EUR USD	87,2	(0,3)			(0,3)	165,0	(1,8)			(1,8)
Achat de call	Autres	53,9	1,2			1,2	37,2	1,5			1,5
Vente de put	Autres	27,0	(0,2)			(0,2)	17,5	(0,4)			(0,4)
Swaps cambistes											
Swap acheteur à terme	EUR GBP						2,6			0,0	0,0
Swap vendeur à terme	EUR GBP	29,8			(0,2)	(0,2)	29,1			(0,3)	(0,3)
Swap acheteur à terme	EUR PLN						19,7			0,1	0,1
Swap vendeur à terme	EUR PLN	8,9			(0,0)	(0,0)	4,2			0,0	0,0
Swap acheteur à terme	EUR USD	48,3			(0,0)	(0,0)	23,4			(0,0)	(0,0)
Swap vendeur à terme	EUR USD	105,2			(0,1)	(0,1)	96,6			(0,2)	(0,2)
Swap vendeur à terme	Autres	49,6			0,1	0,1	36,3			0,1	0,1
Swap acheteur à terme	Autres	4,6			0,0	0,0	12,6			(0,0)	(0,0)
Total portefeuille lié au change			12,7	0,0	(0,2)	12,5	12,5		(0,3)	12,2	
Total Actifs - non courants			0,3			0,3	0,7			0,7	
Total Actifs - courants			15,8	0,0	0,5	16,3	15,6		0,3	0,2	16,1
Total Passifs - non courants			(0,0)			(0,0)	(0,1)			(0,1)	
Total Passifs - courants			(3,4)		(0,6)	(4,0)	(3,8)		(0,3)	(0,5)	(4,6)

Les opérations sont exprimées par rapport au sens du cross. Exemples: Achat à terme EUR USD signifie que le Groupe est acheteur d'EUR, vendeur d'USD. Achat de call EUR GBP signifie que le Groupe achète un Call EUR/Put GBP. Swap vendeur à terme EUR GBP signifie que le Groupe emprunte l'EUR donc est vendeur d'EUR à terme, prête le GBP donc est acheteur de GBP à terme. NIH : Stratégies documentées en couverture d'investissements nets en devises. CFH : stratégies documentées en couverture de flux de trésorerie hautement probables en devises.

Au 31 décembre 2023, la valeur de marché des dérivés affectés à la couverture de transactions futures à caractère hautement probable et comptabilisée en cash-flow hedge est positive de 12,7 millions d'euros, contre une valeur positive de 12,5 millions d'euros au 31 décembre 2022.

Le dollar US, la livre sterling et le zloty polonais sont les principales devises qui présentent un risque de change de transaction pour le Groupe. Les valorisations indiquées sont hors impact des impôts différés :

- Une hausse de 1% du taux de change EUR/USD, compte tenu de l'exposition au risque de transaction associée avant couverture, entraînerait un impact négatif de 3 millions d'euros en résultat opérationnel, sur une base annuelle.
- Une hausse de 1% du taux de change EUR/GBP, compte tenu de l'exposition au risque de transaction associée avant couverture, entraînerait un impact négatif de 1,1 million d'euros en résultat opérationnel, sur une base annuelle.
- Une baisse de 1% du taux de change EUR/PLN, compte tenu de l'exposition au risque de transaction associée avant couverture, entraînerait un impact négatif de 0,8 million d'euros en résultat opérationnel, sur une base annuelle.

Au 31 décembre 2023, le ratio de couverture sur l'exposition nette estimée relative au budget 2024 (réalisé et à venir) des principales devises est compris entre 90% et 100% selon la devise gérée. Par conséquent, les variations de devises sur la comptabilisation des achats et ventes des entités du Groupe seront compensées, à hauteur de la couverture, par le résultat dégagé sur ces couvertures.

4.15.3 – Gestion du risque de taux

L'essentiel des financements du Groupe est mis en place par la société Bel, qui centralise aussi la gestion du risque de taux. La politique mise en œuvre vise à se protéger des effets d'une évolution défavorable des taux, tout en profitant partiellement d'une éventuelle baisse des taux.

Le groupe est également exposé au risque d'évolution des taux d'intérêts à la hausse pour ses refinancements futurs pouvant entraîner un coût de financement plus élevé. Ainsi, le groupe est amené à mettre en place des couvertures de taux fermes ou optionnelles désignées soit en tant que couverture de juste valeur soit en tant que couverture de flux de trésorerie ce qui comprend également la couverture d'émissions futures.

Au 31 décembre 2023, le Groupe a mis en place des couvertures par le biais de swaps de taux :

Type d'opérations (en millions d'euros)	Devise	31/12/2023					31/12/2022				
		Juste Valeur					Juste Valeur				
		Valeur Notionnelle des engage- ments	Couver- ture de flux de trésorerie (CFH)	Couver- ture de juste valeur (FVH)	Non- affecté	Total	Valeur Notionnelle des engage- ments	Couver- ture de flux de trésorerie (CFH)	Couver- ture de juste valeur (FVH)	Non- affecté	Total
Portefeuille lié au risque de taux											
Swap payeur taux fixe	EUR	75,0	1,9			1,9	125,0	5,4			5,4
Swap receveur taux fixe	EUR	62,5		(7,3)		(7,3)	72,5		(11,2)		(11,2)
Swap receveur taux fixe	USD	67,9		(18,1)		(18,1)	70,3		(20,2)		(20,2)
Cross currency swap emprunteur taux fixe	EUR/CNY	8,9			0,1	0,1					
Total portefeuille lié au taux			1,9	(25,5)	0,1	(23,5)		5,4	(31,4)		(26,0)
Total Actifs - non courants			1,9		0,1	2,0		5,4			5,4
Total Actifs - courants											
Total Passifs - non courants				(25,5)		(25,5)			(31,4)		(31,4)
Total Passifs - courants											

Les valeurs sont hors coupon couru.

Une hausse de taux de 1% sur toute la courbe de taux aurait sur une base annuelle :

- un impact positif de 2 millions d'euros sur les capitaux propres du Groupe ;
- un impact négatif de (7,2) millions d'euros en résultat financier du Groupe.

Une baisse de taux de 1% sur toute la courbe de taux aurait sur une base annuelle :

- un impact négatif de (2,1) millions d'euros sur les capitaux propres du Groupe ;
- un impact positif de 8 millions d'euros en résultat financier du Groupe.

Le solde des couvertures ci-après correspond aux couvertures d'emprunts du Groupe.

Évolution de l'encours des couvertures fermes de taux au 31 décembre 2023

(en millions de devises)	Devise	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030 > 2035
Swaps de taux	EUR	137,5	137,5	137,5	137,5	31,3	31,3	-
Swaps de taux	USD	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0

Analyse de l'endettement financier brut (hors dettes de loyer) par nature, échéance et nature de taux au 31 décembre 2023

(en millions d'euros)	Impact des instruments dérivés			Dettes financières après effets des instruments dérivés		
	Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable	Total
Échéance						
2024	(313,1)	(150,4)	(463,5)			(313,1) (150,4) (463,5)
2025	(45,0)	(136,0)	(181,0)			(45,0) (136,0) (181,0)
2026	(2,6)	0,0	(2,5)			(2,6) 0,0 (2,5)
2027	(95,5)	(112,6)	(208,2)	(43,8)	43,8	(139,3) (68,8) (208,2)
2028	(35,6)	(5,0)	(40,6)			(35,6) (5,0) (40,6)
>=2029	(489)	(10,0)	(498,9)	99,1	(99,1)	(389,8) (109,1) (498,9)
Total	(980,7)	(414,1)	(1 394,7)	55,3	(55,3)	- (925,3) (469,4) (1 394,7)

Les billets de trésorerie sont émis à taux fixe, mais sont considérés dans ce tableau comme du taux variable du fait des maturités courtes et des renouvellements anticipés.

4.15.4 – Gestion du risque de contrepartie

Tous les placements de trésorerie et les instruments financiers sont mis en place avec des contreparties majeures en respectant les deux règles de sécurité et de liquidité. Les « contreparties majeures » sont principalement des banques du pool bancaire et sont essentiellement françaises. L'essentiel de nos placements sont sous forme d'OPCVM monétaires avec une liquidité quotidienne ou des dépôts à terme et certificats de dépôts.

Le calcul de la DVA (*debt value adjustment*) et de la CVA (*credit value adjustment*) sur nos couvertures de change et de taux donne des impacts non significatifs au 31 décembre 2023.

4.15.5 – Gestion du risque de matières premières

Le Groupe est exposé à la hausse du prix des matières premières, en particulier le lait, le fromage, la poudre de lait et le beurre. Compte tenu de la maturité du marché américain comparé au marché européen, les entités américaines du Groupe sont en mesure de gérer ce risque en mettant en place des couvertures.

Au 31 décembre 2023, les positions sont les suivantes :

Impact des instruments dérivés	31/12/2023		31/12/2022	
	Nombre de contrats *	Valeur de marché des Couvertures des transactions futures (CFH) (en millions d'euros)	Nombre de contrats *	Valeur de marché des Couvertures des transactions futures (CFH) (en millions d'euros)
CME Class III Milk				
Achat de Forward	618,0	(1,3)	684,0	(0,8)
Achat de Call	325,0	0,1	693,0	0,8
Achat de Put			28,0	0,0
Vente de Put	166,0	(0,2)	395,0	(0,3)
Total CME Class III Milk		(1,3)		(0,3)
CME Cash Settled Cheese				
Achat de Forward	319,0	(0,9)	330,0	(0,1)
Achat de Call	162,0	0,1	288,0	0,3
Vente de Put	144,0	(0,3)		
Achat de Put	18,0	(0,1)	288,0	(0,3)
Total CME Cash Settled Cheese		(1,2)		(0,1)
Total U.S.		(2,5)		(0,5)
Total Groupe Bel		(2,5)		(0,5)
Total Actifs - non courants				
Total Actifs - courants		0,2	1,1	
Total Passifs - non courants		(0,0)		
Total Passifs - courants		(2,7)	(1,6)	

* Unités de contrats : Milk Class III: 200 000 lbs ; Cheese: 20 000 lbs ; Butter: 20 000 lbs

La valeur de marché des dérivés affectés à la couverture de transactions futures à caractère hautement probable et comptabilisée en capitaux propres est négative de 2,5 millions d'euros au 31 décembre 2023, contre une valeur négative de 0,5 million d'euros au 31 décembre 2022.

4.15.6 – Classification par hiérarchie de la juste valeur

Les instruments dérivés utilisés par le Groupe sont valorisés à leur juste valeur, évaluée au moyen de modèles de valorisation communément utilisés et sur la base de données de marché. La valorisation est conforme aux pratiques de marché aussi bien en

termes de données (courbe de taux, cours de change et courbes de volatilité) que de modèles de valorisation. Le Département trésorerie Groupe possède en interne les outils nécessaires aux calculs des valorisations.

Classification par hiérarchie de la juste valeur (en millions d'euros)	31/12/2023				31/12/2022			
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Dérivés de change		12,5		12,5		12,2		12,2
Dérivés de taux		(23,5)		(23,5)		(26,0)		(26,0)
Dérivés matières premières		(2,5)		(2,5)		(0,5)		(0,5)
Total Dérivés		(13,4)		(13,4)		(14,3)		(14,3)
Valeurs mobilières de placement	98,7			98,7	173,2			173,2
Total	98,7	(13,4)		85,3	173,2	(14,3)		158,9

4.16 – Autres actifs et passifs financiers courants

Les autres actifs et passifs financiers courants inscrits au bilan se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
Autres actifs financiers courant	23,3	20,2
Comptes courants - actif	4,1	2,6
Montant des instruments dérivés - actif	16,5	17,2
Autres actifs financiers	2,7	0,4
Autres passifs financiers courant	6,7	6,1
Montant des instruments dérivés - passif	6,7	6,1

Le détail des instruments dérivés inscrits à l'actif et au passif, analysés en Note 4.15, est le suivant :

Détail des positions des instruments dérivés (en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
Couverture sur change	12,2	11,5
Couverture sur MP U.S.	(2,5)	(0,5)
Total	9,7	11,1
➤ Positions actives - Net	16,4	17,2
➤ Positions passives - Net	(6,7)	(6,1)

NOTE 5 > Flux de trésorerie

5.1– Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

Le poste variation des stocks, créances et dettes courants s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2023	2022
Variation des stocks et des provisions	(11,9)	(104,3)
Variation des créances clients et autres créances	18,7	85,5
Variation des fournisseurs et autres dettes	(44,0)	118,0
Variation des stocks, créances et dettes courants	(37,3)	99,2

5.2– Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Les principales acquisitions de l'exercice concernent :

- > des projets informatiques du Groupe ainsi que des investissements dans des projets de séquestration carbone ;
- > l'extension de bâtiments industriels ;
- > l'augmentation des capacités de production et l'amélioration de la productivité dans les sociétés du groupe notamment pour accompagner la très forte croissance de l'activité fruit ;
- > la concrétisation de notre stratégie RSE par la réduction de l'eau et de l'électricité (voir Note 1.7) avec notamment la production de chaleur /froid par bioénergie, le renouvellement de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées, l'installation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique, ainsi que la mise en place d'emballages plus responsables ;
- > la sécurité et l'entretien de nos usines.

5.3– Flux de trésorerie liés aux opérations de financement

5.3.1– Variation des comptes courants avec les entités hors périmètre

Le poste variation des comptes courants avec les entités hors périmètre s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2023	2022
Variation des comptes courants avec :		
Unibel	28,3	(6,3)
Autres sociétés non consolidées	(0,4)	(0,5)
Total	27,9	(6,8)

5.3.2– Variation de l'endettement

(en millions d'euros)	31/12/2022	Emission (montant disponible)	Rembour sements	Effets des variations de change	Effets des variations de valeur de marché	Reclasse ments et autres	31/12/2023
Emprunts obligataires (public et privé)	765,1	134,9	(198,2)	(4,6)	5,3	(22,0)	680,5
Emprunts bancaires ^(a)	233,6	177,8	(23,3)	(3,9)		23,1	407,2
Titres négociables à court terme (NEU CP et NEU MTN) ^{(b) (c)}	193,2	304,0	(307,0)			0,2	190,4
Autres	72,0	5,6	(14,8)	(0,2)		28,6	91,2
Dette financière brute	1 263,9	622,3	(543,3)	(8,7)	5,3	29,8	1 369,3
Instruments dérivés ^(d)	31,4				(5,9)		25,5
Dette financière brute, après effet des instruments dérivés	1 295,3	622,3	(543,3)	(8,7)	(0,6)	29,8	1 394,7
Dettes locatives	78,9			(0,7)		(0,3)	77,8
Dette financière brute, après effet des instruments dérivés et y compris dettes locatives	1 374,2	622,3	(543,3)	(9,5)	(0,6)	29,5	1 472,5

(a) Inclus financement Schuldschein

(b) Negotiable European Medium Term Notes

(c) Negotiable European Commercial Paper

(d) Inclus les instruments financiers de couverture de taux présentés en Autres passifs au bilan

Les émissions et remboursements d'emprunts et dettes financières sont expliqués en Note 4.15.2.

Les variations de l'endettement intégrés en « Autres variations de financement » correspondent à des effets de variations de

trésorerie, à l'exception d'un montant de 14,8 millions d'euros au titre des dettes de location financement.

NOTE 6 > Engagements financiers

6.1 – Tableau des engagements hors bilan

(en millions d'euros)

	31/12/2023	31/12/2022
Engagements donnés	119,5	111,5
Engagements liés à des investissements	61,8	57,4
Engagements de location	11,9	8,5
Engagements d'achats de biens et services	28,8	31,1
Autres	9,2	10,0
Garanties et nantissements donnés	7,8	4,5

(en millions d'euros)

	31/12/2023	31/12/2022
Engagements reçus	565,7	759,8
Lignes de crédit reçues et non utilisées	550,0	726,7
Garanties financières reçues	14,1	31,3
Autres	1,5	1,8

En novembre 2023, l'Association de Producteurs Bel de l'Ouest (APBO) et le Groupe Bel ont renouvelé leur accord annuel sur le prix du lait « Mon BB Lait® » pour la 7e année consécutive, définissant le prix d'achat du lait pour l'ensemble de l'année 2024 à partir des coûts de production dans les élevages, ainsi que sur une revalorisation de la rémunération alignée sur l'augmentation estimée du SMIC pour 2024. En donnant de la visibilité sur le prix et le volume collecté de lait pour 2024, cet accord constitue un atout indéniable pour les 700 élevages-adhérents dans le pilotage et la transition responsable des exploitations produisant le premier ingrédient des fromages Babybel®, Kiri®, Boursin® et Cousterson®.

L'accord garantit :

- un prix de référence Mon BB Lait® à 456 €/1000 litres (base 38/32 avec prime de 21 euros/1000L pour l'alimentation sans OGM des animaux et l'accès des vaches aux pâturages dont bénéficient 100% des exploitations de l'APBO).
- Pour les exploitations qui choisiront de déployer volontairement le complément alimentaire Bovaer® pour réduire les émissions de méthane entérique des vaches, Bel

majorera le prix « Mon BB Lait® » d'une prime optionnelle de +10 €/1000 litres sur la période d'utilisation, dès le second semestre 2024.

- Pour le lait « Mon BB Lait® » Bio un prix de référence 38/32 moyen annuel du lait Bio à 525 €/1000 litres.
- Ces prix concernent l'ensemble des 421 millions de litres de lait qui seront livrés à Bel par les producteurs de lait de l'APBO, un volume en augmentation de 6 millions de litres par rapport à 2023.
- 100 % des exploitations APBO engagées dans une démarche de réduction carbone ont déjà réalisé un diagnostic carbone CAP'2ER® et sont engagées dans la démarche Ferme Laitière Bas Carbone depuis 2022.

Certaines filiales du Groupe ont mis en place des contrats d'achat de fruits à un prix fixe sur un horizon à court terme.

Dans le cadre de l'acquisition de la société All In Foods, le Groupe a reçu une promesse de vente réalisable à la demande de Bel au plus tard le 15 janvier 2025.

NOTE 7 > Litiges

Le Groupe est engagé dans un certain nombre de procès et litiges dans le cours normal de ses opérations. Les charges probables et quantifiables pouvant en découler ont fait l'objet de provisions. Il n'existe aucun litige connu de la Direction et

comportant des risques significatifs, susceptibles d'affecter le résultat ou la situation financière du Groupe, qui n'ait fait l'objet des provisions estimées nécessaires au 31 décembre 2023.

NOTE 8 > Parties liées**8.1 – Avantages aux dirigeants**

(en millions d'euros)

	2023	2022
Rémunérations et avantages en nature des dirigeants et de sa société mère refacturée	7,6	7,9
Rémunérations des activités des administrateurs	0,1	0,2
Total avantages à court terme	7,7	8,1
Actions gratuites	1,7	1,0
Contributions régime retraite L. 137-11-2	0,7	0,4
Total avantages à long terme	2,4	1,4

La notion de dirigeants recouvre les administrateurs et le Comité exécutif. Les éléments mentionnés dans le poste « Rémunérations et avantages en nature des dirigeants et de sa société mère refacturés » correspondent d'une part aux rémunérations brutes des dirigeants du Groupe, et d'autre part

aux rémunérations brutes des dirigeants de la société mère Unibel refacturées dans le cadre du contrat de prestations de services. Depuis 2022, certains cadres dirigeants bénéficient d'une retraite supplémentaire à droits certains dite L137-11-2 (voir Note 4.11.2).

8.2 – Relations avec les parties liées

(en millions d'euros)

	31/12/2023	31/12/2022
Montant des transactions	10,7	10,1
dont Unibel	4,3	2,8
dont autres sociétés non consolidées	6,4	7,2
Créances associées	1,4	2,3
Dettes et comptes courants associés	49,5	20,6
dont Unibel	46,4	18,1
dont autres sociétés non consolidées	3,1	2,5
Titres Unibel	196,4	194,4

Au 31 décembre 2023, le montant des transactions avec les parties liées comprend 4,3 millions d'euros concernant la société mère Unibel dont 2,6 millions de frais de personnel refacturés à Bel au titre du contrat de prestations de services conclu le 14 décembre 2001 et 6,4 millions d'euros de charges opérationnelles refacturées par les sociétés non consolidées du Groupe (Bel Proche et Moyen-Orient Beyrouth, Bel Middle East, etc.) à Bel.

Les dettes et comptes courants associés avec les parties liées concernent essentiellement la société mère Unibel, dont 46,4 millions d'euros en compte courant, contre 18,1 millions d'euros au 31 décembre 2022 (voir Note 4.14).

Les titres Unibel détenus par la société Sofico sont valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2023, pour un montant de 196,4 millions d'euros (voir Note 4.5).

Le Groupe n'a aucun engagement hors bilan significatif avec les parties liées.

NOTE 9 > Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement significatif postérieur à la clôture n'est à reporter.

NOTE 10 > Périmètre de consolidation

		2023		2022	
Sociétés	Pays	Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt	Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt
> Par intégration globale					
Bel SA	France	Sté mère	Sté mère	Sté mère	Sté mère
Fromageries Picon	France	99,99	99,99	99,99	99,99
Fromageries Bel Production France	France	100,00	100,00	100,00	100,00
SAS FR	France	100,00	100,00	100,00	100,00
SOFICO	France	100,00	100,00	100,00	100,00
SOPAIC	France	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromagerie Boursin SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00
Société des Produits Laitiers	France	100,00	100,00	100,00	100,00
Newton Holding SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00
MBMA Holding SAS ⁽¹⁾	France	0,00	0,00	100,00	100,00
MBMA SAS ⁽¹⁾	France	0,00	0,00	100,00	100,00
Mont Blanc SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00
Materne SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00
MOM Investissements ⁽¹⁾	France	0,00	0,00	100,00	100,00
All In Foods S.A.R.L	France	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel South Africa	Afrique du Sud	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromagerie Bel Algérie	Algérie	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Brands Deutschland	Allemagne	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Belgium	Belgique	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromageries Bel Canada	Canada	100,00	100,00	100,00	100,00
Materne Canada	Canada	100,00	100,00	85,83	88,01
Bei Lao Zi (Shanghai) Food Trading co	Chine	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Cheese Korea	Corée	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromageries Bel Côte d'Ivoire	Côte d'Ivoire	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Egypt Distribution	Égypte	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Egypt Expansion For Cheese Production	Égypte	100,00	100,00	100,00	100,00
Grupo Fromageries Bel España	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Brands USA	États-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel USA	États-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00
Materne North America Corp.	États-Unis	100,00	100,00	85,83	88,01



Sociétés	Pays	2023		2022	
		Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt	Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt
Bel UK	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromageries Bel Hellas	Grèce	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel-Rouzaneh Dairy Products company	Iran	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Italia Company S.r.l	Italie	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Japon	Japon	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromageries Bel Maroc	Maroc	67,99	67,99	67,99	67,99
S.I.E.P.F.	Maroc	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Africa ⁽²⁾	Maroc	0,00	0,00	100,00	100,00
Bel Nederland	Pays-Bas	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Polska	Pologne	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromageries Bel Portugal	Portugal	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Sénégal	Sénégal	100,00	100,00	100,00	100,00
Syraren Bel Slovensko AS	Slovaquie	99,91	99,91	99,91	99,91
Bel Nordic A.B.	Suède	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Suisse	Suisse	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Syry Cesko	Tchéquie	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Karper Gida Sanayi	Turquie	100,00	100,00	100,00	100,00
Quesos Bel Mexico	Mexique	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Vietnam	Vietnam	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel India	Inde	100,00	100,00	0,00	0,00
Bel Arabie Saoudite	Arabie Saoudite	100,00	100,00	0,00	0,00
Shandong Jun Jun Cheese Co., Ltd	Chine	70,00	70,00	0,00	0,00
> Par mise en équivalence					
Britannia Dairy Private Limited	Inde	49,00	49,00	0,00	0,00

(1) Opérations de Transmission Universelle de Patrimoine (TUP) intervenues en 2023 = MOM Investissements dans Bel SA le 10 mai 2023, MBMA Holding SAS dans Newton Holding SAS le 5 juillet 2023 et MBMA SAS dans Newton Holding SAS le 5 septembre 2023.

(2) Liquidation de Bel Africa le 31 janvier 2023.

NOTE 11 > Honoraires des Commissaires aux comptes

	Grant Thornton				PWC			
	Montants		%		Montants		%	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
(en milliers d'euros)								
> Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés								
Émetteur	232	214	24%	23%	232	214	22%	25%
Filiales intégrées globalement	664	664	69%	72%	642	527	61%	62%
Sous-total	897	878	94%	95%	874	741	82%	88%
> Services autres que la certification des comptes								
Émetteur	57	49	6%	5%	102	84	10%	10%
Filiales intégrées globalement	3	0	0%	0%	85	20	8%	2%
Sous-total	60	49	6%	5%	187	104	18%	12%
Total	956	927	100%	100%	1061	845	100%	100%

Il s'agit des honoraires perçus par les Commissaires aux comptes de l'émetteur pour la certification des comptes de l'entité consolidante et de ses filiales intégrées.

Les services autres que la certification des comptes recouvrent principalement des attestations concernant les covenants et les subventions ainsi que la mission d'organisme tiers indépendant portant sur la déclaration de performance extra-financière.



Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2023

À l'Assemblée générale

Bel

2, allée de Longchamp
92150 Suresnes

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Bel relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2023, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Fondement de l'opinion

| Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

| Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2023 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Évaluation des écarts d'acquisition et des marques

(Note 4.1 « Écarts d'acquisition » et note 4.2 « Autres immobilisations incorporelles » de l'annexe aux comptes consolidés)

| Description du risque

Au 31 décembre 2023, les écarts d'acquisition et les marques sont inscrits respectivement au bilan pour une valeur nette comptable de 820,6 millions d'euros et 483 millions d'euros, soit 31,2% du total de l'actif.

Les tests de dépréciation effectués par la Direction sur les écarts d'acquisition de chacune des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) définies par le Groupe et sur les marques qui ne sont pas amorties intègrent une part importante de jugements et d'hypothèses, portant notamment sur :

- les flux de trésorerie futurs,
- les taux d'actualisation (WACC) et les taux de croissance à long terme utilisés pour la projection de ces flux.

En conséquence, une variation dans ces hypothèses est susceptible de modifier la valeur recouvrable de ces actifs.

Compte tenu de l'importance des écarts d'acquisition et des marques au bilan et de la sensibilité de ces évaluations aux hypothèses retenues par la Direction, nous avons considéré l'évaluation de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition et des marques comme un point clé de notre audit.

| Notre réponse au risque

Pour un échantillon d'UGT et de marques, identifiées sur la base de facteurs quantitatifs et qualitatifs, nous avons réalisé les procédures suivantes :

1. nous avons pris connaissance du processus mis en place par la direction pour réaliser le test de dépréciation des écarts d'acquisition et des marques, ainsi que des méthodes de suivi et de détermination des principales hypothèses ;
2. nous avons apprécié les éléments composant la valeur comptable des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) aux niveaux desquelles les écarts d'acquisition ainsi que les marques sont suivis par le Groupe et la cohérence de ces éléments avec ceux pris en compte dans les projections des flux de trésorerie ;
3. nous avons vérifié la permanence des méthodes dans la mise en œuvre pratique des tests de dépréciation pour déterminer les valeurs ; nous avons apprécié l'existence d'indice de perte de valeur identifié par la direction et vérifié la conformité de la méthodologie appliquée par la société aux normes comptables en vigueur ;
4. nous avons rapproché les prévisions de trésorerie avec les budgets (plan d'affaires) examinés par la direction ; nous avons apprécié la cohérence des hypothèses retenues avec l'historique des performances et les perspectives d'activité (notamment les perspectives futures de croissance) ;

5. nous avons apprécié, avec l'appui de nos experts en évaluation, le modèle mathématique de valorisation, le correct calcul et les taux d'actualisation retenus par rapport à des références de marché ;
6. nous avons examiné les analyses de sensibilité effectuées par la direction à la lumière de nos propres calculs de sensibilité ;
7. enfin, nous avons vérifié que les notes 4.1 et 4.2 de l'annexe aux comptes consolidés donnent une information appropriée sur ces analyses.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

| Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Bel par votre Assemblée générale du 12 mai 2010 pour le cabinet Grant Thornton et du 11 mai 2021 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2023, le cabinet Grant Thornton était dans la 14^e année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans sa 3^e année.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable

que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;



- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des

éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 19 mars 2024

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Xavier Belet

Grant Thornton

Vincent Frambourt

5.5.2 États financiers de la Société au 31 décembre 2023

Compte de résultat

(en millions d'euros)

	Notes	2023	2022
> Produits d'exploitation			
Ventes de marchandises		30,9	44,3
Production vendue			
> ventes		1 284,2	1 193,8
> produits des activités annexes		46,2	46,0
Total production vendue		1 330,4	1 239,8
Montant du chiffre d'affaires (dont à l'exportation : 790,5)	3	1 361,3	1 284,1
Production stockée			
> encours de production de services			(1,4)
> produits		13,7	11,8
Total production stockée		13,7	10,4
Production immobilisée		12,5	12,2
Subventions d'exploitation		2,1	0,4
Reprises sur provisions (et amortissements)		2,9	2,6
Transferts de charges	4	24,4	28,3
Autres produits		73,8	74,3
Total produits d'exploitation		1 490,7	1 412,3
> Charges d'exploitation			
Coût d'achat des marchandises vendues dans l'exercice			
> achats de marchandises		9,0	11,0
> variation des stocks de marchandises		10,2	9,0
Total coût d'achat des marchandises vendues		19,2	20,0
Consommations de l'exercice en provenance des tiers			
> autres approvisionnements		2,3	1,5
> variation des stocks d'approvisionnements		0,1	(0,1)
> achats de sous-traitance		959,8	924,7
> achats non stockés de matières et fournitures		12,8	12,1
> personnel extérieur	5	5,6	6,4
> autres		349,5	332,7
Total consommations en provenance des tiers		1 330,1	1 277,3

(en millions d'euros)	Notes	2023	2022
Impôts, taxes et versements assimilés			
‣ sur rémunérations		4,6	4,4
‣ autres		6,3	7,3
Total impôts, taxes, versements assimilés		10,9	11,7
Charges de personnel			
‣ salaires et traitements		95,2	92,7
‣ charges sociales		41,0	39,4
Total charges de personnel	5	136,2	132,1
Dotations aux amortissements et aux provisions			
‣ sur immobilisations : dotations aux amortissements		11,3	10,5
‣ sur actif circulant : dotations aux provisions		1,5	0,1
‣ pour risques et charges : dotations aux provisions		4,6	4,9
Total dotations amortissements et provisions		17,4	15,5
Autres charges		24,0	18,9
Total charges d'exploitation		1 537,8	1 475,5
1 - Résultat d'exploitation		(47,1)	(63,2)
‣ Produits financiers			
Produits financiers de participations		290,1	115,4
Autres intérêts et produits assimilés		22,0	775,1
Reprises sur provisions et transferts de charges financières		37,6	27,1
Différences positives de change		107,6	96,8
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		2,4	
Total produits financiers		459,7	1 014,4
‣ Charges financières			
Dotations aux amortissements et provisions		100,3	22,0
Intérêts et charges assimilées		70,6	28,4
Différences négatives de change		100,4	94,5
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement			42,3
Total charges financières		271,3	187,2
2 - Résultat financier	6	188,4	827,2
3 - Résultat courant (avant impôts)		141,3	764,0

(en millions d'euros)

	Notes	2023	2022
► Produits exceptionnels			
Sur opérations de gestion		0,1	0,1
Sur opérations en capital			
► produits des cessions d'éléments d'actif		3,5	3,7
Total sur opérations en capital		3,5	3,7
Reprises sur provisions et transferts de charges exceptionnelles		5,0	10,9
Total produits exceptionnels		8,6	14,7
► Charges exceptionnelles			
Sur opérations de gestion		3,5	2,2
Sur opérations en capital			
► valeurs comptables éléments immobilisés et financiers cédés		32,2	6,3
► autres		1,5	0,7
Total sur opérations en capital		33,7	7,0
Dotations aux amortissements et aux provisions			
► dotations aux provisions réglementées		13,9	13,3
► dotations aux amortissements et aux autres provisions		2,0	1,0
Total dotations amortissements et provisions		15,9	14,3
Total charges exceptionnelles		53,1	23,5
4 - Résultat exceptionnel	7	(44,5)	(8,8)
Participation des salariés aux résultats		4,2	2,4
Impôts sur les bénéfices	8	(1,7)	(6,6)
5 - Résultat net (bénéfice ou perte)		94,3	759,4

Bilan

Actif

		31/12/2023		31/12/2022	
(en millions d'euros)	Notes	Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
> Actif immobilisé					
Immobilisations incorporelles					
Concessions, brevets, licences, marques procédés logiciels, droits et valeurs similaires		138,1	100,9	37,2	35,8
Fonds commercial		221,5		221,5	221,5
Immobilisations incorporelles en cours		22,9		22,9	14,3
Avances et acomptes versés sur immo. inc.					0,4
		382,5	100,9	281,6	272,0
Immobilisations corporelles					
Terrains		1,0	0,6	0,4	0,4
Constructions		26,4	19,0	7,4	8,8
Installations techniques, matériel et outillages industriels		48,5	42,1	6,4	7,4
Autres		9,0	7,5	1,5	1,7
Immobilisations corporelles en cours		1,1		1,1	0,8
Avances et acomptes		0,1		0,1	0,1
		86,1	69,2	16,9	19,2
Immobilisations financières ^(a)					
Participations		1 745,9	213,1	1 532,8	1 665,1
Créances rattachées à des participations		707,4	0,8	706,6	646,0
Autres titres immobilisés		21,4	0,4	21,0	18,8
Prêts		6,5		6,5	6,5
Autres		54,4		54,4	23,2
		2 535,6	214,3	2 321,3	2 359,6
Total actif immobilisé	9	3 004,2	384,4	2 619,8	2 650,8
> Actif circulant					
Stocks et encours					
Matières premières et autres approvisionnements		0,7	0,1	0,6	0,6
Produits intermédiaires et finis		20,5	0,1	20,4	16,9
Marchandises		0,1		0,1	0,3
		21,3	0,2	21,1	17,8
Avances et acomptes versés sur commandes		0,9		0,9	0,2
Créances d'exploitation ^(b)					
Créances clients et comptes rattachés		202,80	1,5	201,30	186,4
Autres	10	34,5		34,5	38,9
		237,3	1,5	235,8	225,3

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2023			31/12/2022
		Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
Créances diverses ^(b)	11	97,1	1,5	95,6	272,4
Valeurs mobilières de placement	12	92,4		92,4	144,8
Instruments de trésorerie	13	45,4		45,4	53,0
Disponibilités		436,0		436,0	341,7
Charges constatées d'avance ^(b)	14	60,7		60,7	62,8
Total actif circulant		991,10	3,2	987,9	1 118,0
Primes de remboursement des emprunts					0,5
Écarts de conversion Actif	15	11,1		11,1	17,7
Total de l'actif		4 006,4	387,6	3 618,8	3 787,0
(a) Dont à moins d'un an (brut).				711,5	649,4
(b) Dont à plus d'un an (brut).				4,6	2,9

Passif

(en millions d'euros)

	Notes	31/12/2023	31/12/2022
> Capitaux propres			
Capital (dont versé : 7,9)	17	7,9	7,9
Primes d'émission, de fusion, d'apport		22,1	22,1
Écarts de réévaluation		0,1	0,1
Réserves :			
> Réserve légale		1,1	1,1
> Réserves réglementées		0,2	0,2
> Autres		1,2	
Report à nouveau		1 148,9	490,3
Résultat de l'exercice		94,3	759,4
Subventions d'investissement		0,2	0,2
Provisions réglementées	18	56,5	47,4
Total capitaux propres	19	1 332,5	1 328,7
> Provisions pour risques et charges			
Provisions pour risques		7,2	11,9
Provisions pour charges		8,5	6,7
Total provisions pour risques et charges	20	15,7	18,6
Dettes ^(a)			
Dettes financières			
> Autres emprunts obligataires	21	701,9	923,9
> Emprunts et dettes auprès des Établissements de crédit ^(b)	22	413,7	101,8
> Emprunts et dettes financières divers	23	200,6	344,4
		1 316,2	1 370,1
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		0,1	0,1
Dettes d'exploitation			
> Dettes fournisseurs et comptes rattachés		202,4	329,1
> Dettes fiscales et sociales		55,6	54,9
> Autres	24	26,7	51,6
		284,7	435,6
Dettes diverses			
> Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		10,1	11,9
> Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)		0,2	
> Autres	25	554,1	504,7
		564,4	516,6
Instruments de trésorerie	13	59,0	64,2
Produits constatés d'avance et compte d'attente	26	38,1	43,8
Total dettes		2 262,5	2 430,4
Écarts de conversion Passif	15	8,1	9,3
Total du passif		3 618,80	3 787,0
(a) Dont à plus d'un an		899,5	1 289,8
Dont à moins d'un an		1 303,9	1 076,3
(b) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques		7,9	1,4

Annexe aux comptes annuels

NOTE 1 > Règles et méthodes comptables	263	NOTE 18 > Provisions réglementées	274
NOTE 2 > Faits marquants	266	NOTE 19 > Variation des capitaux propres	274
NOTE 3 > Chiffre d'affaires	266	NOTE 20 > Provisions pour risques et charges	275
NOTE 4 > Transferts de charges	267	NOTE 21 > Autres emprunts obligataires	275
NOTE 5 > Rémunérations et effectifs	267	NOTE 22 > Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit	275
NOTE 6 > Résultat financier	268	NOTE 23 > Emprunts et dettes financières divers	275
NOTE 7 > Résultat exceptionnel	268	NOTE 24 > Autres dettes d'exploitation	276
NOTE 8 > Impôts sur les bénéfices	269	NOTE 25 > Autres dettes diverses	276
NOTE 9 > Actif Immobilisé	270	NOTE 26 > Produits constatés d'avance et compte d'attente	276
NOTE 10 > Autres créances d'exploitation	271	NOTE 27 > Incidence des évaluations fiscales dérogatoires	276
NOTE 11 > Créances diverses	271	NOTE 28 > Produits à recevoir, charges à payer	277
NOTE 12 > Valeurs mobilières de placement	272	NOTE 29 > Engagements financiers	278
NOTE 13 > Instruments de trésorerie	272	NOTE 30 > Identité de la société mère consolidant les comptes du Groupe	283
NOTE 14 > Charges constatées d'avance	272	NOTE 31 > Événements postérieurs à la clôture	283
NOTE 15 > Écarts de conversion	273	NOTE 32 > États des échéances et des dettes	284
NOTE 16 > Provisions pour dépréciation	273		
NOTE 17 > Capital	274		

NOTE 1 > Règles et méthodes comptables

Afin de donner une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé, ainsi que de la situation financière et du patrimoine de l'entreprise à la fin de l'exercice, les comptes ont été préparés conformément aux principes comptables français et des Règlements de l'Autorité des Normes Comptables.

Les règles et méthodes prescrites ont été appliquées dans le respect des principes généraux énoncés dans le Code de Commerce, et, en particulier ceux de continuité d'exploitation, d'indépendance des exercices, d'enregistrement des éléments en comptabilité au coût historique, de prudence et de permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre.

Les différents éléments inscrits en comptabilité ont été évalués sur la base des coûts historiques à l'exception des immobilisations corporelles et financières réévaluées dans le cadre des réévaluations légales.

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

1.1 – Immobilisations incorporelles

Elles comprennent :

- les logiciels informatiques, amortis sur une période de cinq ans, à l'exception du projet PACE (mise en place de SAP) qui est amorti sur huit ans ;

- les fonds de commerce non amortis et soumis à des tests de dépréciation annuels, sont acquis ou reçus en apport par les sociétés du Groupe, portés à l'actif à leur prix d'acquisition ;
- le fonds commercial ;
- les crédits carbone.

Le test de perte de valeur consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif à sa valeur recouvrable, qui est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est obtenue en additionnant les valeurs actualisées avant impôt des flux de trésorerie attendus de l'utilisation de l'actif (ou groupe d'actifs) et le flux de trésorerie terminal.

Les flux de trésorerie servant de base de calcul aux valeurs d'utilité sont issus des plans d'affaires des entités qui utilisent les marques, sur une durée de cinq ans. Les hypothèses retenues en termes d'évolution du chiffre d'affaires et du flux de trésorerie terminal sont considérées comme raisonnables et conformes aux données de marché disponibles pour chacune des entités utilisatrices.

Les frais accessoires sont inclus dans le coût d'acquisition.

Les dépenses de recherche et de développement sont enregistrées dans les charges de l'exercice au cours duquel elles ont été supportées. Il en est de même pour les frais d'établissement.

1.2 – Immobilisations corporelles

Elles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires nécessaires à la mise en état d'utilisation de ces biens) ou à leur coût de production (hors frais financiers).

En application de la méthode par composants (article 214-9 du PCG) chaque élément d'une même immobilisation a été comptabilisé séparément pour faire l'objet d'un plan d'amortissement propre.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés sur la durée réelle d'utilisation des immobilisations selon le mode linéaire :

- administratives et commerciales : 40 ans ;
- agencements immobiliers : 10 ans ;
- matériel et outillage : 5 à 20 ans ;
- véhicules : 4 à 15 ans ;
- mobilier et matériel de bureau : 4 à 15 ans.

En application du Bulletin Officiel des Impôts 4 A-13-05 (§ 111.), lorsque la durée normale d'utilisation du premier composant d'origine est supérieure à la durée d'usage de la structure, il est admis que ce composant puisse être amorti fiscalement sur la durée d'usage de la structure, et non sur sa durée normale d'utilisation.

Dans ce contexte, l'écart entre l'amortissement fiscal (toujours calculé selon les modalités admises par l'Administration fiscale : amortissements dégressifs pour les biens y ouvrant droit, amortissements exceptionnels...) et l'amortissement pour dépréciation est enregistré au poste amortissements dérogatoires dans les provisions réglementées.

Tous les éléments, amortissables ou non, sont, le cas échéant, dépréciés par voie de provision pour les ramener à leur valeur actuelle.

1.3 – Immobilisations financières

Les participations et autres titres immobilisés figurent au bilan pour leur prix d'acquisition, sous déduction des provisions pour dépréciation jugées nécessaires ou prudentes.

À compter du 1^{er} janvier 2007, la Société a opté pour l'intégration dans le prix d'acquisition des droits de mutation, honoraires, commissions et frais liés à ces acquisitions conformément à l'avis 2007-C du CNC, lesquels font l'objet d'une déduction fiscale sous la forme d'un amortissement dérogatoire sur 5 ans.

Les titres de participation font l'objet d'une dépréciation lorsque leur valeur d'inventaire se confirme être inférieure à leur valeur comptable. La valeur d'inventaire est déterminée sur la base de différents critères, dont la valeur du marché, la valeur d'utilité fondée sur les flux de trésorerie prévisionnels actualisés diminués de la dette nette de chaque filiale concernée ou sur la quote-part de situation nette le cas échéant.

Les projections de flux de trésorerie sont basées sur des données budgétaires à 5 ans issues des plans d'affaires des filiales.

Les actions BEL S.A acquises conformément aux autorisations données par l'Assemblée générale figurent sous cette rubrique pour leur prix d'acquisition :

- autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de faire racheter par la Société ses propres actions dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du Code du commerce, durée de l'autorisation, finalités, modalités, plafond ;
- autorisation à donner au Conseil d'administration en vue d'annuler les actions rachetées par la Société dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du Code du commerce, durée de l'autorisation, plafond.

1.4 – Stocks et encours

Les stocks sont évalués au plus bas de leur coût de revient ou de leur valeur nette de réalisation. Le prix de revient est calculé selon la méthode du « coût moyen pondéré » ou du « premier entré – premier sorti ».

La valeur brute des approvisionnements correspond au prix d'achat majoré des frais accessoires (transports, commissions, transit, etc.).

Les produits fabriqués sont valorisés au coût de production comprenant le coût des matières consommées, les amortissements des biens concourant à la production, les charges directes ou indirectes de production à l'exclusion des frais financiers.

Une provision pour dépréciation des stocks est constituée lorsque :

- la valeur brute déterminée comme précisé ci-dessus s'avère supérieure à la valeur de marché ou à la valeur de réalisation ;
- des produits ont fait l'objet d'une détérioration particulière.

La maison mère détient principalement des stocks de produits finis achetés à sa filiale française de production Fromageries Bel Production France dans le but de les commercialiser ; ainsi que des stocks de travaux en cours (projets informatiques développés en interne) qui seront refacturés à ses filiales.

1.5 – Créances et dettes

Les créances et dettes sont comptabilisées à leur valeur nominale.

Une provision pour dépréciation des créances est constituée en fonction de leur degré d'irrécouvrabilité.

Les effets remis à l'encaissement, en principe dès leur émission ou réception, sont enregistrés dans les « Créances clients et comptes rattachés ».

1.6 – Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont enregistrées pour leur coût d'achat hors frais accessoires et font l'objet d'une provision pour dépréciation lorsque leur valeur de marché à la clôture est inférieure à leur valeur comptable.

1.7 – Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros à la date de l'opération.

Les créances, disponibilités et dettes en devises figurent au bilan de clôture pour leur contre-valeur en euros au cours de fin d'exercice.

Les différences résultant de cette actualisation sur la base du cours de fin d'exercice sont comptabilisées :

- au compte de résultat pour les disponibilités ;
- au bilan, en « Écarts de conversion » pour les créances et les dettes.

Les gains latents de change constatés en écarts de conversion passif ne sont pas pris en compte dans le résultat.

Au contraire, les pertes latentes de change font, si elles ne sont pas compensées, l'objet d'une provision pour risques.

1.8 – Provisions pour risques et charges

Des provisions sont comptabilisées pour des risques et charges nettement précisés quant à leur objet et dont l'échéance ou le montant ne peuvent être fixés de façon précise, dès lors qu'à la clôture de l'exercice, il existe une obligation de la Société vis-à-vis de tiers et qu'il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au profit de ces tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de ceux-ci.

Ces provisions sont évaluées en tenant compte des hypothèses les plus probables.

1.9 – Engagements en matière de pensions, retraites et indemnités assimilées

En matière de retraite, les engagements portent exclusivement sur l'allocation de fin de carrière prévue par la Convention collective de l'Industrie Laitière.

Les droits acquis par les salariés à ce titre ne font pas l'objet d'une provision mais sont constatés dans les engagements hors bilan.

En revanche, les engagements au titre des médailles du travail Bel SA sont intégralement provisionnés (sur la base d'une évaluation actuarielle réalisée dans les mêmes conditions que celle de l'allocation de fin de carrière).

1.10 – Instruments financiers

De par son activité et sa présence internationale, Bel SA est exposée au risque de fluctuation des changes. Depuis 2002, la

Société a mis en place une politique de change centralisée visant à couvrir le risque budgétaire sur les achats et ventes de devises pour toutes les entités françaises, européennes et nord-américaines du Groupe.

L'intégralité du risque de change encouru sur les transactions libellées en devises est couverte au moyen d'instruments financiers dérivés (achats et ventes à terme de devises, options de change) et négociés avec des contreparties de premier rang, limitant ainsi le risque de contrepartie. L'horizon de gestion de ces couvertures est au maximum de 18 mois.

En revanche, le risque de change sur l'investissement net dans les filiales étrangères ne fait pas l'objet de couvertures à l'exception du montant des dividendes à recevoir.

Les créances et dettes en devises figurant au bilan pour leur contre-valeur en euros au cours de fin d'exercice, le résultat latent sur les couvertures d'opérations déjà réalisées n'influence le résultat que s'il consiste en une perte (qui donne alors lieu à constitution d'une provision) ou un profit compensant la perte de change latente dégagée lors des opérations d'actualisation (qui ne fait pas l'objet d'une provision).

Les gains et pertes latents sur couvertures d'opérations futures sont différés jusqu'à la date de réalisation de la transaction.

En application de la norme ANC 2015-05 consacrée aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture, applicables aux sociétés commerciales et industrielles pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2017, les gains et pertes de change relatifs aux créances/dettes commerciales sont comptabilisés dans le résultat d'exploitation.

La majorité des financements du Groupe étant mise en place par Bel SA, la gestion du risque de taux y est aussi centralisée. Tous les financements de Bel SA sont émis à taux variable.

Pour se protéger des effets d'une évolution défavorable des taux et pour bénéficier partiellement d'une baisse des taux, Bel SA a mis en place des couvertures par le biais de swaps de taux ou d'achat de cap combiné à la vente de floor.

1.11 – Impôt sur les bénéfices

Depuis le 1^{er} janvier 2023, BEL S.A est intégrée au groupe d'intégration fiscale dont la société tête de groupe est Unibel.

À ce titre, elle constate dans ses comptes la charge d'impôt dont elle serait redevable comme si elle était imposée séparément en l'absence d'intégration.

Les économies (ou charges) d'impôt liées aux déficits ou résultant des correctifs sont désormais intégrées par la société mère Unibel.

1.12 – Subventions d'investissement

Les subventions d'investissement reçues sont portées au bilan dans les capitaux propres.

Elles sont rapportées au crédit du compte de résultat (en résultat exceptionnel) au même rythme que l'amortissement des biens qu'elles ont permis de financer.

1.13 – Chiffre d'affaires

Constitué par les ventes de produits, de marchandises, de matières premières et par les autres produits et prestations liés à l'activité courante, le chiffre d'affaires est comptabilisé dès lors que le transfert de propriété est intervenu ou que le service a été rendu.

Il est présenté net des remises et ristournes accordées.

Les charges résultant des accords de collaboration commerciale signés avec les distributeurs sont, quant à elles, montrées dans les "autres services extérieurs", présentées en charges d'exploitation. Ces montants sont estimés au moment de la reconnaissance du chiffre d'affaires, sur la base des accords et engagements avec les clients concernés. Il est constaté dans le compte de résultat lors du transfert des produits.

1.14 – Charges de publicité, de promotion et de relations publiques

Incluses dans les "autres services extérieurs", les charges de publicité, de promotion et de relations publiques sont enregistrées dans les charges de l'exercice au cours duquel elles sont encourues.

1.15 – Distinction entre résultat courant et résultat exceptionnel

Le résultat courant correspond à la somme du résultat d'exploitation et du résultat financier. Il inclut donc l'ensemble des produits et charges récurrents directement liés à l'activité opérationnelle de la Société.

Les charges et produits exceptionnels sont constitués des éléments significatifs qui, en raison de leur nature ou de leur caractère inhabituel ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité opérationnelle de la Société.

1.16 – Recours à des estimations

En vue de l'établissement de ses états financiers, la Société peut être amenée à procéder à des estimations et à retenir des hypothèses qui affectent la valeur des actifs et des passifs (provisions, titres de participation, et actifs incorporels notamment).

Déterminées sur la base des informations et situations connues à la date d'arrêté des comptes, ces estimations et hypothèses peuvent, le cas échéant, s'avérer sensiblement différentes de la réalité.

NOTE 2 > Faits marquants

Exercice 2023

Au cours du premier semestre 2023, la société MOM Investissements a été dissoute sans liquidation par voie de Transmission Universelle de Patrimoine (TUP) au bénéfice de la société BEL S.A. Cette opération a entraîné un mali technique d'un montant de 33,8 millions d'euros (note 9).

BEL S.A a également procédé à la liquidation de sa filiale BEL Africa en janvier 2023.

NOTE 3 > Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires présenté tient compte des spécificités de notre secteur d'activité en conformité avec le Plan Comptable Général.

Ventilation par marchés géographiques

(en millions d'euros)	2023	2022
France	570,8	540,8
Autres pays d'Europe	382,3	368,3
Reste du monde	408,2	375,0
Total	1 361,3	1 284,1

Le chiffre d'affaires est en hausse de 6% (hausse de 1,3% en 2022) par rapport à celui de l'exercice précédent.

À taux de change comparables -chiffres d'affaires valorisés sur la base des cours moyens du dernier exercice, il enregistre une hausse de 5,49% (baisse de 1,08% en 2022).

NOTE 4 > Transferts de charges

Les transferts de charges d'exploitation d'un montant global de 24,4 millions d'euros, se composent essentiellement de frais publicitaires et prestations distributeurs pour 11,2 millions d'euros, de frais liés aux personnels et expatriés pour

4,0 millions d'euros, de frais d'autres charges de gestion courante pour 7,0 millions d'euros ainsi que de frais liés au transport d'approche pour 1,3 million d'euros.

NOTE 5 > Rémunérations et effectifs

Rémunération des dirigeants

(en millions d'euros)

	2023	2022
Jetons de présence alloués aux administrateurs (inclus dans la ligne « Autres charges d'exploitation »)	0,1	0,2

Le montant de rémunération allouée aux dirigeants s'élève à 3 millions d'euros pour l'exercice 2023 (2,5 millions d'euros pour l'exercice 2022). Ce montant s'entend hors charges sociales et inclut une part de la rémunération allouée aux dirigeants d'UNIBEL à hauteur de leur refacturation à BEL dans le cadre du contrat de management fees.

Effectif moyen	Personnel salarié		Personnel mis à disposition de l'Entreprise	
	2023	2022	2023	2022
Cadres	721	730	0	1
Agents de maîtrise et techniciens	279	286	1	1
Employés	77	76	2	1
Ouvriers	0	0	0	0
Total	1 077	1 092	3	3

NOTE 6 > Résultat financier

Le résultat financier s'explique par :

(en millions d'euros)	2023	2022
Dividendes reçus	252,0	78,8
Revenus des créances rattachées à participation ^(a)	38,1	36,6
Boni de fusion (TUP Sicopa)		770,6
Produits/(charges) de cession de valeurs mobilières	2,4	(42,3)
Provisions/(reprises) pour risques de change	5,3	(3,0)
Provisions/(reprises) pour dépréciation de titres	(68,0)	8,1
Produits/(charges) d'intérêt	(48,6)	(23,9)
Gains/(Pertes) de change	7,2	2,3
Total	188,4	827,20

(a) dont revenus des créances rattachées à participation des entités du groupe MOM (36,9 millions d'euros en 2023 vs 35,4 millions d'euros en 2022).

En 2023, les dividendes sont principalement composés de ceux reçus de Bel Espana pour un montant de 182,9 millions d'euros ; pour rappel en 2022 les dividendes reçus de Sicopa pour un montant de 57,2 millions d'euros expliquaient principalement le solde.

Les principaux mouvements liés aux dépréciations de titres sont composés par la :

- > reprise de provision sur les titres de Bel Africa pour un montant de 28,8 millions d'euros ;
- > dotation de provision sur les titres de All in Foods pour un montant de 37,7 millions d'euros ;
- > dotation de provision sur les titres de Bel Espana pour un montant de 54,4 millions d'euros.

NOTE 7 > Résultat exceptionnel

Pour l'essentiel, le résultat exceptionnel s'explique par :

(en millions d'euros)	2023	2022
Provisions réglementées	(9,1)	(2,7)
Provisions pour litiges et autres charges exceptionnelles	(5,0)	(2,9)
Résultat net sur les cessions d'éléments de l'actif immobilisé	(28,7)	(2,7)
Indemnités de départs	(0,3)	
Autres produits exceptionnels	0,1	0,2
Mali sur rachat d'actions attribuées au personnel	(1,5)	(0,7)
Total	(44,5)	(8,8)

Le résultat net sur les cessions d'éléments de l'actif immobilisé s'explique essentiellement par la liquidation de Bel Africa (28,9 millions d'euros).

NOTE 8 > Impôts sur les bénéfices

Ils s'analysent en :

(en millions d'euros)

	Courant	Exceptionnel	2023
Résultat comptable avant impôt et participations	141,3	(44,5)	96,8
Réintégrations	137,4	2,6	140,0
Déductions	(283,4)		(283,4)
Base imposable	(4,7)	(41,9)	(46,6)
Impôt sur les sociétés			0,8
Crédits d'impôt			(2,5)
Total impôt sur les sociétés			(1,7)

Incidences des accroissements et des allègements futurs

Bases d'impôt	31/12/2022	Variation	31/12/2023
> Accroissement en base			
Amortissements dérogatoires	42,	8,7	50,9
Réévaluation	1,7		1,7
Différence d'évaluation des stocks	4,2	-4,2	
Autres différences temporaires	3,5	2,3	5,8
Total accroissement	51,6	6,8	58,4
> Allègement en base			
Instruments financiers	2,2	-0,2	2,0
Différence d'évaluation des stocks		1,2	1,2
Provision pour risques et charges	0,1	0,1	0,2
Charges non déductibles	1,9	-0,1	1,8
Participation des salariés	1,9	2,5	4,4
Provision pour dépréciation d'actif	1,6		1,6
Autres différences temporaires	2,3	-0,7	1,6
Total Allègement	10,0	2,8	12,8
Accroissement net en base	41,6	10,4	45,6
Accroissement/allègement futur d'impôt société	10,6	1,0	11,6
Taux effectif d'impôt 2022 = 25,83 %			
Taux effectif d'impôt 2023 = 25,83 %			

En 2023, le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 25 % augmenté de 3,3 %, soit 25,83 %.

À la clôture des comptes de 2023, la base des déficits propres à Bel portés par Unibel tête de groupe d'intégration fiscal s'élèvent à 37,9 millions d'euros dont 0,1 million d'euros taxés à 15 %.

NOTE 9 > Actif Immobilisé

État de l'actif immobilisé

(en millions d'euros)

	31/12/2022	Augmentations	Diminutions	Transferts	31/12/2023
> Immobilisations incorporelles					
Concessions, brevets, licences, marques procédés, logiciels, droits et valeurs similaires	128,8	0,6		8,6	138,0
Fonds commercial	221,5				221,5
Immobilisations incorporelles en cours	14,3	18,9	1,7	(8,6)	22,9
Avances et acomptes	0,4	0,2		(0,5)	0,1
> Immobilisations corporelles					
Ensembles immobiliers	27,4	0,1	0,1		27,4
Installations techniques, matériels et outillages	48,4	0,1	0,3	0,2	48,4
Autres	8,7	0,3			9,0
Immobilisations corporelles en cours	0,8	0,1		0,2	1,1
Avances et acomptes	0,1			0,1	0,1
> Immobilisations financières					
Participations	1 810,1	8,7	72,9		1 745,9
Autres	696,2	108,3	14,8		789,7
Total	2 956,7	137,3	89,8		3 004,2

État des amortissements

(en millions d'euros)

	31/12/2022	Augmentations	Diminutions	31/12/2023
Immobilisations incorporelles	91,3	7,9		99,2
Immobilisations corporelles				
Ensembles immobiliers	18,2	1,5	0,1	19,6
Installations techniques, matériels et outillages	41,0	1,4	0,3	42,1
Autres	7,0	0,5		7,5
Total	157,5	11,3	0,4	168,4

Immobilisations incorporelles

Le fonds commercial issu de l'acquisition de Boursin s'élève à 220 millions d'euros. Un test de dépréciation est réalisé chaque année ; il ne nécessite pas de provision pour dépréciation au 31 décembre 2023.

La variation de ce poste porte principalement sur des projets informatiques développés en interne qui s'élèvent à 9,2 millions d'euros.

Dans le cadre de son engagement d'atteinte de la neutralité carbone, Bel SA a mis en place des projets de séquestration carbone pour compenser ses émissions de carbone incompressibles. En 2023, ces dépenses s'élèvent à 4,2 millions d'euros et sont comptabilisées à la clôture en immobilisations en cours.

Immobilisations corporelles

La variation de ce poste de 07 million d'euros porte principalement sur :

- > l'acquisition de matériel pour les Centres de Recherche (+0,4 million d'euros), la Maison de la Vache Qui Rit (+0,3 million d'euros) ;
- > la mise au rebut de matériel industriel (0,2 million d'euros).

Immobilisations financières

La valeur brute des participations a baissé de 64,3 millions d'euros en 2023 (voir tableau des filiales et des participations). Cette évolution est liée aux opérations ci-dessous :

Augmentation de 8,7 millions d'euros

Newton Holding (TUP MOM Investissements)	7,1
Bel Hub Asia	1,0
Britania	0,4

Diminution de 72,9 millions d'euros

MOM Investissements (TUP)	40,4
BEL AFRICA liquidation	32,1
Shandong Jun Jun Cheese Co-ajustement prix	0,3

Les créances rattachées à des participations sont constituées de prêts consentis aux filiales suivantes (hors intérêts courus de 2,9 millions d'euros)

Newton Holding	558,2
Materne North America	104,4
Bel Brands USA	31,7
Bel Tunisie Distribution	0,8
Shandong Jun Jun Cheese Co	3,2

Le prêt de Bel Tunisie Distribution est déprécié à 100% depuis 2009. Bel Tunisie Distribution est en liquidation judiciaire.

La Société détient 63 332 actions propres pour une valeur de 19,6 millions d'euros ; pour rappel, nous détenons

75 417 actions propres au 31 décembre 2022 pour une valeur de 21,8 millions d'euros.

Également, nous avons dans les comptes une provision pour dividendes à recevoir d'un montant de 6,3 millions d'euros.

La TUP MOM Investissements a généré un mali technique de confusion de patrimoine d'un montant de 33,8 millions d'euros.

NOTE 10 > Autres créances d'exploitation

Ce poste comprend :

(en millions d'euros)	2023	2022
Fournisseurs et comptes rattachés	14,1	17,5
Créances de TVA	19,9	21,1
Dont remboursement de crédits de TVA demandés	5,2	5,4
Autres	0,5	0,3
Total	34,5	38,9

NOTE 11 > Créances diverses

Ce poste comprend :

(en millions d'euros)	2023	2022
Créance d'IS	3,9	5,5
Comptes courants	86,4	262,7
Créances d'intégration fiscale	2,5	
Autres	4,3	4,2
Total	97,1	272,4

Au 1^{er} janvier 2023, le périmètre d'intégration fiscale a évolué. La société Unibel est désormais la nouvelle tête du groupe d'intégration fiscal (cf. Note 32). Au titre de ce nouveau périmètre, Bel bénéficie d'une créance d'intégration fiscale vis à vis d'Unibel d'un montant de 2,5 millions d'euros.

Au 31 décembre 2023, les encours (valeur brute) relatifs aux avances de trésorerie consenties à nos filiales ressortaient à :

(en millions d'euros)	2023	2022
Mont Blanc	39,0	9,0
Materne North America	30,2	40,5
All In Foods	11,9	13,4
Bel Syry Cesko	2,0	1,1
Bel Karper	1,7	2,7
Bel Côte d'Ivoire	0,9	0,8
Trackloc Services	0,3	
Jura Natura Services	0,3	
MBMA		90,9
Fromageries Bel Production France		73,6
Bel Polska		14,5
Bel Brands Deutschland France		8,0
Fromageries Boursin		7,5
Materne Canada		0,6
Autres (inférieures à 1 millier d'euros)	0,1	0,1
Total	86,4	262,7

NOTE 12 > Valeurs mobilières de placement

La trésorerie disponible est placée en valeurs mobilières dont l'évaluation, sur la base du dernier cours ou de la dernière valeur liquidative connus s'élève à 92,4 millions d'euros (144,8 millions d'euros en 2022).

NOTE 13 > Instruments de trésorerie

Sont ici positionnées les primes (payées à l'actif – reçues au passif) sur options de change et sur couvertures de taux valorisées sur la base de leurs prix de marché à la clôture de l'exercice.

S'agissant d'opérations de couverture, les ajustements résultant de cette valorisation ont été portés dans le bilan aux rubriques :

- > charges constatées d'avance pour les pertes latentes ; produits constatés d'avance pour les profits latents ;
- > et traités conformément à la règle comptable « de symétrie » applicable en la matière.

NOTE 14 > Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance concernent l'Exploitation pour 5,7 millions d'euros (5,2 millions d'euros en 2022) et le Financier (pertes latentes sur valorisation de dérivés de bilan) pour 54,9 millions d'euros (57,6 millions d'euros en 2022).

NOTE 15 > Écarts de conversion

(en millions d'euros)	Montants	Différences compensées par effet de couverture	Provision pour pertes de change ^(a)
Écarts de conversion actif			
> sur immobilisations financières	0,2		0,2
> sur créances	3,4	1,8	1,6
> sur dettes financières	7,5	6,9	0,6
Total	11,1	8,7	2,4
Écarts de conversion passif			
> sur immobilisations financières	3,5	3,5	
> sur créances	0,4	0,1	
> sur dettes financières	3,4	3,4	
> sur dettes	0,8	0,4	
Total	8,1	7,4	

(a) Sur écarts de conversion uniquement.

NOTE 16 > Provisions pour dépréciation

(en millions d'euros)	Au 31/12/2022	Dotations	Reprises	Au 31/12/2023
Immobilisations incorporelles	1,6			1,6
Immobilisations financières	146,8	97,2	29,7	214,3
Stocks et encours	0,2	0,2	0,2	0,2
Clients	0,3	1,3	0,1	1,5
Créances diverses		1,4		1,4
Total	148,9	100,1	30,0	219,0
Dont dotations et reprises :				
d'exploitation		1,5	0,3	
financières		97,2	29,7	
exceptionnelles		1,4		

Les dotations sur immobilisations financières sont principalement constituées de la dépréciation des titres des sociétés Bel España (54,4 millions d'euros) et All in Foods

(37,7 millions d'euros). Les reprises de provisions financières sont constituées de la reprise de provision des titres de la société Bel Africa (28,8 millions d'euros), liquidée sur l'exercice.

NOTE 17 > Capital

Le capital social se compose de 5 280 863 actions de nominal 1,50 euros dont 63 332 étaient détenues par l'entreprise à la date du 31 décembre 2023 donnant droit à 10 085 268 droits de vote exerçables en assemblée.

Les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis 4 ans au moins au nom du même actionnaire, bénéficient d'un droit de vote double. Au 31 décembre 2023, on dénombre 4 867 737 droits de vote double exerçables en assemblée.

NOTE 18 > Provisions réglementées

Les dotations et reprises correspondantes sont enregistrées au niveau du résultat exceptionnel.

(en millions d'euros)	Au 31/12/2022	Dotations	Reprises	Au 31/12/2023
Amortissements dérogatoires	45,7	13,9	4,8	54,8
Plus-values réinvesties	1,7			1,7
Total	47,4	13,9	4,8	56,5

Les mouvements sur les amortissements dérogatoires portent principalement sur des immobilisations incorporelles (logiciels produits en interne).

NOTE 19 > Variation des capitaux propres

(en millions d'euros)

> Capitaux propres au 31 décembre 2021	1 299,6
Réduction de capital	(2,4)
Report à nouveau (suite réduction de capital)	(210,2)
Dividendes	(35,0)
Annulation dividendes sur actions propres	0,4
Réserves facultatives	(487,7)
Provisions réglementées	4,6
Résultat de l'exercice	759,4
> Capitaux propres au 31 décembre 2022	1 328,7
Report à nouveau	(1,2)
Dividendes	(100,2)
Annulation dividendes sur actions propres	0,6
Réserves facultatives	1,2
Provisions réglementées	9,1
Résultat de l'exercice	94,3
Capitaux propres au 31 décembre 2023	1 332,5

NOTE 20 > Provisions pour risques et charges

(en millions d'euros)	Au 31/12/2022	Dotations	Reprises utilisées	Reprises devenues sans objet	Montant à la fin de l'exercice
Litiges et risques	2,9	0,5	0,2		3,2
Pertes de change	7,9	2,6	7,9		2,6
Retenues à la source	1,1	1,2	0,9		1,4
Plan d'action gratuite	6,2	3,3	1,5		8,0
Autres	0,5	0,1	0,1		0,5
Total	18,6	7,7	10,6		15,7
Dont dotations et reprises :					
d'exploitation		4,6	2,5		
financières		2,6	7,9		
exceptionnelles		0,5	0,2		

NOTE 21 > Autres emprunts obligataires

Quatre emprunts obligataires constituent ce poste :

- Un premier emprunt de 500 millions d'euros contracté en avril 2017 assorti d'un coupon de 1.50% à échéance du 24 avril 2024, hors intérêts courus non échus de 3,2 millions d'euros. Cet emprunt obligataire a fait l'objet d'un rachat partiel pour 198,2 millions d'euros.
- Un second emprunt de 125 millions d'euros contracté en octobre 2019, à échéances 2027 et 2029 indexé sur des performances en matière de responsabilité sociale et environnementale, hors intérêts courus non échus de 0,4 million d'euros,

- Un troisième emprunt de 150 millions de dollars (135,7 millions d'euros) contracté en novembre 2020, à échéance 2035, hors intérêts courus non échus de 0,4 million de dollars (0,3 million d'euros),
- Un quatrième emprunt de 135 millions d'euros contracté en décembre 2023, à échéance 2030, hors intérêts non échus de 0,4 million d'euros.

L'ensemble des emprunts, souscrits en totalité dès leur émission, sont émis au pair.

NOTE 22 > Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit

Ce poste est principalement composé des éléments suivants :

- d'un Prêt Participatif Relance pour 100 millions d'euros, à maturité 2030 ;
- de financements au format Schuldschein et Namensschuldverschreibung obligataire privé de 195 millions d'euros et 120 millions de dollar maturité de 2025 à 2034.

Les intérêts courus non échus pour l'ensemble sont de 1,3 million d'euros.

NOTE 23 > Emprunts et dettes financières divers

L'essentiel de ce poste est constitué :

- dettes rattachées à des participations avec Bel Egypt Expansion for Cheese pour un montant de 9,3 millions d'euros - intérêts courus inclus (9,6 millions d'euros en 2022) ;

- Ainsi que du poste autres emprunts « billets de trésorerie » de 99,5 millions d'euros (72,5 millions d'euros en 2022), et NEU MTM Long Terme de 90,0 millions d'euros (70,0 millions en 2022) ;
- Et du fonds de participation des salariés aux résultats pour un montant de 0,8 million d'euros - intérêts courus inclus (1,2 million d'euros en 2022).

NOTE 24 > Autres dettes d'exploitation

Les comptes clients créditeurs et comptes rattachés pour 26,7 millions d'euros (51,6 millions d'euros en 2022) constituent l'ensemble de ce poste.

NOTE 25 > Autres dettes diverses

(en millions d'euros)	2023	2022
Dont :		
Avances des sociétés du Groupe portant intérêts, intérêts courus exclus	548,4	498,9
Dette d'intégration fiscale*		1,0
Dette provisionnée pour participation des salariés aux résultats	4,4	2,7
Autres	1,3	2,1
Total	554,0	504,7

* Excédent de versement sur impôt sur les bénéfices des sociétés comprises dans l'ancien périmètre d'intégration fiscale qui a cessé au 31 décembre 2022 et dont la société tête de groupe était BEL SA.

NOTE 26 > Produits constatés d'avance et compte d'attente

Les produits constatés d'avance concernent le Financier (profits latents sur la valorisation des dérivés de bilan) pour 38,1 millions d'euros (43,8 millions d'euros en 2022).

NOTE 27 > Incidence des évaluations fiscales dérogatoires

(en millions d'euros)	2023	2022
Résultat net de l'exercice	94,3	759,4
Impôts sur les bénéfices	(1,7)	(6,6)
Résultat avant impôts	92,6	752,8
Variation des provisions réglementées	9,1	4,6
Résultat hors évaluations fiscales dérogatoires (avant impôts)	101,7	757,3

NOTE 28 > Produits à recevoir, charges à payer

Produits à recevoir

(en millions d'euros)

	2023	2022
Créances clients et comptes rattachés	17,9	21,7
Autres créances d'exploitation	24,4	26,4
Disponibilités	2,7	0,3
Total	45,0	48,4

Charges à payer

(en millions d'euros)

	2023	2022
Emprunts obligataires	4,3	6,8
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	2,3	0,5
Emprunts et dettes financières divers	1,1	12,5
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	85,8	99,2
Dettes fiscales et sociales	47,8	47,2
Autres dettes d'exploitation	21,7	39,4
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	0,5	0,8
Autres dettes diverses	0,6	0,3
Total	164,1	206,6

NOTE 29 > Engagements financiers

(en millions d'euros)

	2023	2022
> Engagements donnés		
Cautions	0,7	0,4
Indemnités de départ à la retraite (cf. note 29.1 ci-dessous)	11,4	10,0
Dont dirigeants	1,0	0,1
Total	13,1	10,5
> Engagements reçus		
Lignes de crédit syndiqué (cf. note 29.2 ci-dessous)	550,0	550,0
Financements non perçus (lignes Schuldschein)		73,3
Cautions sur créances clients Export	6,9	6,9
Total	556,9	630,2
> Engagements réciproques (hors contrats à terme de devises et Crédit-Bail)		
Locations immobilières	30,6	36,0
Locations mobilières	4,9	2,9
Put sur minoritaires All In Foods	27,5	27,5
Engagements liés à des investissements	36,2	1,6
Plan d'attribution d'actions gratuites (cf. note 29.3 ci-dessous)	7,4	7,5
Total	106,6	75,5

29.1– Engagements de retraite et avantages similaires

L'allocation de fin de carrière a fait l'objet d'une évaluation actuarielle selon la méthode des «unités de crédit projetées» sur la base des hypothèses suivantes :

- > départ volontaire, entraînant le paiement des charges patronales, à :
 - 62 ans et progressivement 65 ans selon l'année de naissance pour les cadres,
 - 60 ans et progressivement 64 ans pour les techniciens, agents de maîtrise, et autres catégories de personnel ;
- > prise en compte de l'ancienneté, de l'espérance de vie et du taux de rotation du personnel ;

> taux d'actualisation et d'inflation :

- 2023 : 4,20 % nominal dont inflation de 2,1 %
- 2022 : 3,75 % nominal dont inflation de 2,1 %

Conformément à la position de l'IFRIC, validée par l'IASB fin mai 2021, pour les régimes post-emploi, avec condition de présence et dépendant de l'ancienneté, les services rendus ne sont reconnus que sur les dernières années de carrière qui octroient des droits aux salariés au moment de son départ.

En 2023, les hypothèses ont été mises à jour pour tenir compte de la réforme de l'âge de départ à la retraite.

Les droits acquis par les salariés à ce titre ne font pas l'objet d'une provision mais sont constatés dans les Engagements hors bilan (cf. ci-dessus).

29.2 – Instruments financiers

29.2.1 – Gestion des risques de marché

Le Département trésorerie Groupe, dépendant de la Direction financière Groupe, possède les compétences et outils nécessaires à la conduite de la gestion des risques de marché. Un reporting mensuel est communiqué à la Direction et des présentations régulières sont organisées pour le Comité d'audit.

29.2.2 – Gestion du risque financier et de liquidité

Au 31 décembre 2023, le Groupe dispose de liquidités importantes avec :

- › une ligne de crédit syndiqué confirmée de 550 millions d'euros de maturité 2028, voir 2029 en cas d'extension. Cette ligne est non tirée ;
- › un programme d'émission de NEU CP d'un montant de 500 millions d'euros, tiré à hauteur de 99,5 millions d'euros ;
- › un programme de NEU MTN de 200 millions d'euros, utilisé à hauteur de 90 millions d'euros ;
- › un emprunt obligataire, type Euro PP, de 125 millions d'euros maturité 2027 et 2029 contracté auprès d'investisseurs privés ;
- › un emprunt obligataire émis en date du 13 décembre 2023, type Euro PP, de 135 millions d'euros maturité 2030 contracté auprès d'investisseurs privés ;
- › un emprunt obligataire coté sur Euronext de 301,8 millions d'euros de maturité avril 2024, à la suite du rachat partiel sur le montant initial de 500 millions d'euros.
- › une émission obligataire privée sous format USPP en droit français de 150 millions de dollars à échéance novembre 2035 ;
- › des financements au format Schuldschein et Namensschuldverschreibung obligataire privée de 195 millions d'euros et 120 millions de dollar maturité de 2025 à 2034 ;
- › un Prêt Participatif « Relance » de 100 millions d'euros à maturité 2030.

Les excédents de liquidités sont placés sous forme d'OPCVM monétaires, de comptes à terme, de dépôts à terme ou de soldes bancaires.

La société Bel s'est engagée dans sa ligne de crédit syndiqué, ses placements privés (Euro PP et US PP) et son financement Schuldschein et Namensschuldverschreibung à respecter un ratio de levier financier inférieur à 3,75 pendant toute la durée des financements moyens et longs termes ci-dessus. Le non-respect de ce ratio pourrait entraîner un cas d'exigibilité sur une

partie significative de la dette. Au 31 décembre 2023, ce ratio s'élève à 2,07 contre 2,27 au 31 décembre 2022.

Le Groupe a mis en place une politique de concentration de la liquidité au niveau de la société Bel pour tous les pays où la devise locale est convertible et où il n'y a pas de contrainte juridique et fiscale dans la remontée des excédents ou dans le financement des besoins locaux. Le département Trésorerie Groupe gère des comptes courants internes et un système de compensation de paiement intragroupe.

29.2.3 – Gestion du risque de change

La société Bel, par son activité et sa présence internationale, subit des variations liées au change.

La société Bel est exposée au risque de change sur des transactions commerciales comptabilisées au bilan ou sur des transactions futures ayant un caractère hautement probable, à partir du moment où elles sont conclues dans d'autres monnaies que leur monnaie fonctionnelle (importations, exportations, transactions financières).

Politique de couverture des risques de variation de taux de change

La politique de gestion est de couvrir le risque de transactions sur les opérations libellées en devises par l'utilisation d'instruments financiers dérivés.

Le Groupe met en œuvre une politique de change centralisée visant à couvrir le risque budgétaire annuel sur les achats et ventes de devises pour toutes les devises livrables. Le département Trésorerie Groupe fournit à ces entités les couvertures de change nécessaires. Le département Trésorerie Groupe n'est pas un centre de profit.

La société Bel couvre également le risque de change lié à la remontée des dividendes intragroupes en devises.

Les cours définis au moment de l'établissement du budget sur la base de conditions de marché servent de cours de référence pour la mise en place des couvertures. L'horizon de gestion des couvertures budgétaires est au maximum de 18 mois. Au 31 décembre 2023, la maturité du portefeuille de dérivés n'excédait pas février 2025. Les flux attachés à ces couvertures budgétaires 2023 et 2024 sont attendus sur 2024 et impacteront les résultats de l'exercice 2024.

Couverture des risques de variations des cours de change sur les importations, exportations et transactions financières

Périodiquement, à chaque révision budgétaire, les entités du Groupe recalculent leurs expositions nettes en devises. Le Groupe utilise principalement des contrats de change à terme, des options de change et des cross currency swaps pour gérer son risque de change.

Situation comparative des positions de change, de taux et de matières premières

Valorisation des couvertures contractées par la société Bel SA

Type d'opérations (en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
	Valeur de marché	Valeur de marché
Termes	6,2	7,8
Options de change	6,5	4,7
Swaps cambistes	(0,2)	(0,3)
Total portefeuille lié au change	12,5	12,2
Total portefeuille lié au taux	(23,5)	(26,0)
Total groupe Bel	(10,9)	(13,8)
Total Actifs - non courants	2,3	6,1
Courants	16,3	16,1
Total Passifs - non courants	(25,5)	(31,4)
Courants	(4,0)	(6,1)

Au 31 décembre 2023, la société Bel SA avait contracté les couvertures suivantes :

Type d'opérations (en millions d'euros)	Cross	31/12/2023		31/12/2022	
		Engagement	Total	Engagement	Total
Portefeuille lié au risque de change					
1 - Termes					
Achat à terme	EUR GBP	67,6	0,2	48,3	1,5
Vente à terme	EUR PLN	38,3	2,9	38,1	1,2
Achat à terme	EUR PLN	4,0	(0,7)	3,0	-
Achat à terme	EUR USD	218,0	3,6	198,7	3,7
Vente à terme	EUR USD	9,4	(0,4)	4,6	0,1
Achat à terme	Autres	75,5	1,1	58,4	1,0
Vente à terme	Autres	7,3	(0,5)	11,0	0,3
2 - Options de change					
Achat de call	EUR GBP	43,5	0,2	58,5	1,4
Vente de call	EUR GBP	-	-	4,5	-
Vente de put	EUR GBP	21,8	(0,1)	31,5	(0,1)
Achat de put	EUR PLN	31,5	2,8	46,5	1,1
Vente de call	EUR PLN	13,0	(0,0)	16,0	(0,1)
Achat de call	EUR USD	163,7	3,0	244,2	3,1
Vente de put	EUR USD	87,2	(0,3)	165,0	(1,8)
Achat de call	Autres	53,9	1,2	37,2	1,5
Vente de put	Autres	27,0	(0,2)	17,5	(0,4)
Vente de call	Autres	-	-	-	-

Type d'opérations (en millions d'euros)	Cross	31/12/2023		31/12/2022	
		Engagement	Total	Engagement	Total
3 - Swaps cambistes					
Swap acheteur à terme	EUR GBP	-	-	2,6	-
Swap vendeur à terme	EUR GBP	29,8	(0,2)	29,1	(0,3)
Swap acheteur à terme	EUR PLN	-	-	19,7	0,1
Swap vendeur à terme	EUR PLN	8,9	(0,0)	4,2	-
Swap acheteur à terme	EUR USD	48,3	(0,0)	23,4	-
Swap vendeur à terme	EUR USD	105,2	(0,1)	96,6	(0,2)
Swap vendeur à terme	Autres	49,6	0,1	36,3	0,1
Swap acheteur à terme	Autres	4,6	0,0	12,6	-
Total portefeuille lié au change			12,5	12.2	
Total Actifs - non courants		0,3		0,7	
Courants		16,3		16,1	
Total Passifs - non courants		(0,0)		(0,1)	
Courants		(4,0)		(4,6)	

Les opérations sont exprimées par rapport au sens du cross.
Exemples :

- achat à terme EUR USD signifie que le Groupe est acheteur d'EUR, vendeur d'USD ;
- achat de call EUR GBP signifie que le Groupe achète un call EUR/Put GBP ;
- swap vendeur à terme EUR GBP signifie que le Groupe emprunte l'EUR donc est vendeur d'EUR à terme, prête le GBP donc est acheteur de GBP à terme.
- NIH : Stratégies documentées en couverture d'investissements nets en devises
- CFH : stratégies documentées en couverture de flux de trésorerie hautement probables en devises

La société Bel garantit les flux en devises des filiales liés à l'exercice budgétaire par l'émission de garanties de changes annuelles qui sont émises une fois l'exercice budgétaire précédent encaissé. Le portefeuille de couverture de la société Bel avec ses filiales au 31 décembre 2023 ne couvre que le

risque de change des filiales, relatif à l'exercice budgétaire 2023 et encaissé sur 2024.

Le dollar US, la livre sterling et le zloty polonais sont les principales devises qui présentent un risque de change de transaction pour le Groupe. Les valorisations indiquées sont hors impact des impôts différés.

Au 31 décembre 2023, le ratio de couverture sur l'exposition nette estimée relative au budget 2024 (réalisé et à venir) des principales devises est compris entre 81 % et 100 % selon la devise gérée. Par conséquent, les variations de devises sur la comptabilisation des achats et ventes des entités du Groupe seront compensées, à hauteur de la couverture, par le résultat dégagé sur ces couvertures.

La valorisation des couvertures est conforme aux pratiques de marché aussi bien en termes de données (courbe de taux, cours de change et courbes de volatilité) que de modèles de valorisation. Le Département trésorerie Groupe possède en interne les outils nécessaires aux calculs des valorisations. Néanmoins, le groupe Bel fait appel à un prestataire externe pour réaliser ses valorisations.

29.2.4 – Gestion du risque de taux

L'essentiel des financements du Groupe est mis en place par la société Bel, qui centralise aussi la gestion du risque de taux. La politique mise en œuvre par l'utilisation de dérivés de taux, vise

à se protéger des effets d'une évolution défavorable des taux, tout en profitant partiellement d'une éventuelle baisse des taux.

Au 31 décembre 2023, le Groupe a mis en place des couvertures par le biais de swaps de taux :

Type d'opérations (en millions d'euros)	Devises	31/12/2023		31/12/2022	
		Engagement	Total	Engagement	Total
Portefeuille lié au risque de taux					
Swap payeur taux fixe	EUR	75,0	1,9	125,0	5,4
Swap receveur taux fixe	EUR	62,5	(7,3)	72,5	(11,2)
Swap receveur taux fixe	USD	67,9	(18,1)	70,3	(20,2)
Cross currency swap emprunteur taux fixe	EUR/CNY	8,9	0,1	-	-
Total portefeuille lié au taux			(23,5)		(26,0)
Total Actifs - non courants			2,0		5,4
courants			-		-
Totals Passifs - non courants			(25,5)		(31,4)
courants			-		-

Évolution de l'encours des couvertures de taux au 31 décembre 2023

(en millions de devises)	Devise	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030 >2035
Swaps de taux	EUR	137,5	137,5	137,5	137,5	31,3	31,3	-
Swaps de taux	USD	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0

29.2.5 – Gestion du risque de contrepartie

Tous les placements de trésorerie et les instruments financiers sont mis en place avec des contreparties majeures en respectant les deux règles de sécurité et de liquidité. Les « contreparties majeures » sont principalement des banques du pool bancaire et sont essentiellement françaises. L'essentiel de nos placements sont sous forme d'OPCVM monétaires avec une liquidité quotidienne ou des dépôts à terme et certificats de dépôts.

Le calcul de la DVA (*debt value adjustment*) et de la CVA (*credit value adjustment*) sur nos couvertures de change et de taux donne des impacts non significatifs au 31 décembre 2023.

29.2.6 – Gestion du risque de matières premières

Au 31 décembre 2023, la société Bel n'a pas de risque sur les matières premières.

29.2.7 – Gestion du risque action

Au 31 décembre 2023, Bel SA ne possède aucun dérivé sur action.

29.3 – Plan d'attribution d'actions gratuites existantes

L'engagement donné correspond à la différence entre le montant de l'attribution tenant compte des taux de réalisation des objectifs et la provision constituée pour 8,0 millions d'euros.

Le récapitulatif des plans d'actions gratuites est résumé dans le tableau ci-après :

(en millions d'euros)	Plan 2023 actions	Plan 2022b actions	Plan 2022a actions	Total
Nombre d'actions attribuées à l'origine ^(a)	18 556	18 430	15 324	
Critères d'attribution : pourcentage provisionné	100	100	100	
nombre d'actions en cours d'acquisition au 31 décembre 2023	17 842	15 984	13 143	
Valeur de l'action en euros	280,00	280,00	276,61	
Montant en charges en 2022		1,8	1,9	3,7
Montant en charges en 2023	1,0	1,0	1,3	3,3

(a) Autorisé par le Conseil d'administration.

Dans les charges de personnel, nous trouvons également la provision relative à la contribution sociale de 20% sur les plans en actions pour un montant de 1,0 million d'euros.

29.4 – Autres engagements

| Procès et litiges

La Société est engagée dans un certain nombre de procès et litiges dans le cours normal de ses opérations. Les charges probables et quantifiables pouvant en découler ont fait l'objet de provisions. Il n'existe aucun litige connu de la Direction et

comportant des risques significatifs, susceptibles d'affecter le résultat ou la situation financière de la Société, qui n'ait fait l'objet des provisions estimées nécessaires à la clôture de l'exercice.

NOTE30 > Identité de la société mère consolidant les comptes du Groupe

Les comptes de BEL S.A, société mère du groupe Bel, sont inclus dans la consolidation du Groupe Unibel, dont le Siège social se situe au 2, Allée de Longchamp, 92150 Suresnes.

Une copie des états financiers peut être obtenue à cette adresse et consultable sur le site www.groupe-bel.com

NOTE31 > Événements postérieurs à la clôture

Pas d'événement significatif à signaler.

NOTE 32 > États des échéances et des dettes

État des échéances, des créances et des dettes au 31/12/2023

(en millions d'euros)	Montant brut	Échéance	
		à 1 an au +	à + de 1 an ^(e)
➤ Créances			
Créances de l'actif immobilisé :			
Créances rattachées à des participations	707,4	707,4	
Prêts ^(a)	6,5	0,4	6,1
Autres	75,8	3,6	72,1
Créances de l'actif circulant :			
Créances clients et comptes rattachés	201,3	201,3	
Autres	131,6	130,2	1,4
Charges constatées d'avance	60,6	57,4	3,2
Total	1 183,2	1 100,4	82,8
➤ Dettes			
Autres emprunts obligataires ^(b)	701,9	306,1	395,8
Emprunts ^(b) et dettes auprès des établissements de crédit ^(c)	413,7	10,1	403,6
Emprunts et dettes financières divers ^{(b) (d)}	200,7	110,0	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	202,4	202,4	
Dettes fiscales et sociales	55,6	46,2	9,4
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	10,1	10,1	
Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)			
Autres dettes ^{(d) (e)}	554,3	554,3	
Produits constatés d'avance	38,1	38,1	
Total	2 176,8	1 277,3	899,5
(a) Prêts accordés en cours d'exercice	0,4		
Prêts récupérés en cours d'exercice			
(b) Emprunts souscrits en cours d'exercice	636,0		
Emprunts remboursés en cours d'exercice	627,1		
(c) Dont :			
à deux ans au maximum à l'origine	10,1		
à plus de deux ans à l'origine	403,6		
(d) Dont envers les associés (poste : Autres dettes)	548,4		
(e) Dettes dont l'échéance est à plus de cinq ans			

Éléments concernant les entreprises liées et les participations

(en millions d'euros)	Montants concernant les entreprises	
	liées	avec lesquelles la Société a un lien de participation
Participations	1 519,4	13,4
Créances rattachées à des participations	706,6	
Autres titres immobilisés	19,6	
Créances clients et comptes rattachés	114,1	
Autres créances	93,9	
Emprunts et dettes financières divers	9,3	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	90,1	
Autres dettes	551,0	
Chiffre d'affaires	542,6	
dont ventes de produits finis	485,0	
Produits de participation	290,1	
Autres produits financiers	8,1	
Charges financières	21,9	

Transactions avec des parties liées

Convention de trésorerie avec la société Unibel

Au 31 décembre 2023 la Société avait reçu une avance de trésorerie de la société Unibel de 46,4 millions d'euros. Cette avance, rémunérée au taux de l'ESTR quotidien majoré de la Marge Applicable, a généré des charges financières comptabilisées dans les charges de l'exercice 2023 de 1,9 million d'euros.

Convention de prestations de services avec la société Unibel

Au titre de cette convention, une charge d'un montant de 2,8 millions d'euros a été comptabilisée pour l'exercice 2023.

Convention d'intégration fiscale avec la société Unibel

Bel S.A fait partie depuis le 1^{er} janvier 2023 du Groupe des sociétés fiscalement intégrés à Unibel.

À ce titre, BEL S.A a une créance fiscale auprès de la société mère Unibel d'un montant de 2,5 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Charges opérationnelles refacturées à Bel SA par les sociétés non consolidées

Pour l'exercice 2023, des charges opérationnelles d'un montant de 11,5 millions d'euros ont été facturées à BEL S.A.



Tableau des filiales et des participations

Exercice 2023

Sociétés	Capital ^(a)	Capitaux propres autres que le capital ^(a)	% capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Chiffre d'affaires	Résultat net	Prêts et avances consentis par la société non remboursé	Montant des cautions, avals et lettres d'intention fournis par la société	Dividendes encaissés au cours de l'exercice
				Brute	Nette					
	(en millions de devises)		(en millions d'euros)			(en millions de devises)			(en millions d'euros)	
I - Renseignements détaillés										
Filiales (plus de 50 % du capital détenu par la société) :										
Françaises										
Fromageries Picon	0,6 EUR	2,5 EUR	99,980	5,6	5,6	0,8 EUR	0,6 EUR			0,5
Fromageries Bel Production France	48,9 EUR	169,9 EUR	100,000	132,2	132,2	705,6 EUR	15,0 EUR			
SAS des Fermiers Réunis	7,2 EUR	12,7 EUR	99,858	18,1	18,1	1,6 EUR	1,7 EUR			1,1
Sofico	2,3 EUR	10,0 EUR	99,996	23,6	23,6	0,0 EUR	2,5 EUR			2,0
Fromagerie Boursin SAS	2,8 EUR	20,2 EUR	100,000	23,6	23,6	71,3 EUR	1,7 EUR			1,0
LVQR Diffusion	0,1 EUR	0,6 EUR	100,000	0,0	0,0	0,7 EUR	0,0 EUR			
Atad	0,3 EUR	0,1 EUR	100,000	0,4	0,2	0,0 EUR	0,0 EUR			
Newton Holding	253,2 EUR	286,0 EUR	100,000	523,1	523,1	13,1 EUR	94,2 EUR	558,2		
All In Foods	0,1 EUR	2,2 EUR	80,000	56,4	18,6	9,9 EUR	(0,2 EUR)	11,9		
Étrangères										
Bel UK	27,3 GBP	28,7 GBP	100,000	39,4	39,4	125,6 GBP	7,5 GBP			5,5
Bel Belgium	15,0 EUR	38,1 EUR	99,784	15,5	15,5	83,0 EUR	5,1 EUR			3,1
Bel Karper Gida Sanayi	124,3 TRY	102,3 TRY	100,000	51,4	11,5	647,4 TRY	(31,2) TRY	1,7		
Bel Nederland	0,0 EUR	38,8 EUR	100,000	31,8	31,8	28,1 EUR	0,7 EUR			0,7
Grupo Fromageries Bel Espana	19,6 EUR	72,4 EUR	100,000	197,5	143,1	64,7 EUR	12,8 EUR			182,9
Bel Nordic	1,5 SEK	30,5 SEK	100,000	1,5	1,5	269,3 SEK	5,0 SEK			0,5
Bel Suisse	5,5 CHF	10,3 CHF	100,000	3,3	3,3	38,0 CHF	0,8 CHF			0,7
Fromageries Bel Maroc	46,2 MAD	397,4 MAD	66,072	1,4	1,4	1 591,6 MAD	3,8 MAD			14,6
Bel Brands USA	0,0 USD	198,7 USD	100,000	238,0	238,0	505,1 USD	10,4 USD	31,6		15,2
Fromageries Bel Canada	8,0 CAD	96,3 CAD	100,000	5,6	5,6	204,7 CAD	18,1 CAD			
KAVEBE	26,0 EUR	2,2 EUR	100,000	0,0	0,0		0,0 EUR			
Fromageries Bel Côte d'Ivoire	300,0 XOF	931,5 XOF	100,000	9,2	0,0	1 272,2 XOF	(378,9) XOF	0,9		
Bel Rouzaneh Dairy Products Company	2 798 774,7 IRR	9 927 999,6 IRR	70,000	69,0	15,0	26 657 335,5 IRR	4 876 144,5 IRR			0,1

	Capital ^(a)	Capitaux propres autres que le capital ^(a)	% capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Chiffre d'affaires	Résultat net	Prêts et avances consentis par la société non remboursé	Montant des cautions, avals et lettres d'intention fournis par la société	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
				Brute	Nette					
Sociétés	(en millions de devises)		(en millions d'euros)			(en millions de devises)		(en millions d'euros)		
Bel Middle East	1 900, 0 AED	2 195,1 AED	100,000	0,4	0,4	18 272,7 AED	1 034,3 AED			
Bel Polska	126,0 PLN	12,2 PLN	100,000	31,5	31,5	504,0 PLN	11,6 PLN			1,8
Bel Slovenko	42,5 EUR	8,6 EUR	99,491	42,4	42,4	120,1 EUR	4,5 EUR			
Bel Syry Cesko	152,0 CZK	25,2 CZK	100,000	19,1	19,1	1 145,7 CZK	0,6 CZK	2,0		
Bel Tunisie - Tunis/ Tunisie	3,0 TND	7,7 TND	99,167	2,1	0,0					
Fromageries Bel Hellas	0,2 EUR	0,8 EUR	100,000	0,2	0,0	9,2 EUR	0,1 EUR			
Bel Algérie SpA	3 318,9 DZD	3 847,9 DZD	99,997	21,3	21,3	10 160 449,2 DZD	537 480 DZD			3,6
Bel Egypt Expansion For Cheese Production	164,7 EGP	1 349,0 EGP	81,823	15,1	15,1	3 498,0 EGP	612,0 EGP			6,9
SIEPF	26,0 MAD	46,2 MAD	99,998	2,4	2,4	263,1 MAD	10,1 MAD			0,7
Bel Japon	530,0 JPY	804,7 JPY	100,000	4,0	4,0	8 736,2 JPY	547,8 JPY			6,7
BEI LE (Shangai)	41,5 CNY	28,6 CNY	100,000	5,8	5,8	358,7 CNY	7,9 CNY			
Bel Cheese Korea	4 950,0 KRW	1 454,3 KRW	100,000	4,0	4,0	23 326,5 KRW	1 571,9 KRW			0,5
Bel Vietnam	298 259,9 VND	377 144,5 VND	100,000	11,5	11,5	1 090 458,9 VND	167 546,5 VND			3,6
Quesos Bel Mexico	8,0 MXN	15,1 MXN	100,000	0,4	0,4	0,0 MXN	0,9 MXN			
Bel PMO Beyrouth	600 000,0 LBP	611 393,0 LBP	99,900	0,3	0,3	25 818 811,0 LBP	13 443 950,0 LBP			
Bel India	36,0 INR	171,3 INR	100,000	18,1	2,7	28,6 INR	(244,4) INR			
Bel South Africa (PTY) LTD	43,8 ZAR	4,6 ZAR	100,000	2,8	2,8	114,1 ZAR	3,7 ZAR			0,2
Bel Senegal SA	400,0 XOF	552,5 XOF	100,000	0,6	0,6	4 789,2 XOF	513,2 XOF			0,2
Bel Brandt Deutschland GMBH	0,0 EUR	3,1 EUR	100,000	0,0	0,0	104,6 EUR	1,2 EUR			
Bel Italia S.R.L.	0,3 EUR	0,3 EUR	100,000	0,3	0,3	7,3 EUR	0,1 EUR			
Shandong JunJun Cheese	33,0 CNY	126,0 CNY	63,000	64,7	64,7	354,7 CNY	8,5 CNY	3,2		
Bel Tunisie Marketing			100,000							
Bel Hub Asia	1,5 SGD		100,00	1,1	1,1					

II - Renseignements globaux

Filiales non reprises au paragraphe I

a) Filiales françaises (ensemble)

b) Filiales étrangères (ensemble) 59,0 59,0

Participations non reprises au paragraphe I

a) Dans des sociétés françaises (ensemble)

b) Dans des sociétés étrangères (ensemble)

Données PCG pour les entités françaises et IFRS pour les sociétés étrangères.

Inventaire des valeurs mobilières et titres de participation détenus

(en millions d'euros)

	Titres	Valeur nette au bilan 2023	Valeur nette au bilan 2022
Participations			
Françaises			
NEWTON HOLDING	253 168 272	523,2	516,0
MOMI			40,4
FROMAGERIES BOURSIN SAS	3 706 666	23,6	23,6
SAS DES FERMIERS RÉUNIS « SAS FR »	239 660	18,1	18,1
Fromageries Bel Production France	132 208 521	132,2	132,2
SOCIÉTÉ FINANCIÈRE ET COMMERCIALE « SOFICO »	155 914	2,4	2,4
FROMAGERIES PICON	19 996	5,7	5,7
ATAD	10 000	0,2	0,2
SOCIÉTÉ DES PRODUITS LAITIERS « SPL »	999		
LVQR DIFFUSION	3 333		
All In Foods	80 000	18,7	56,4
<i>Dont la valeur nette au bilan est inférieure à 15 par catégorie de titres</i>			
		724,1	795,0
Étrangères			
BEL EGYPT EXPANSION FOR CHEESE PRODUCTION	163 337	15,1	15,1
BEL ALGÉRIE SpA	3318 882	21,3	21,3
BEL TUNISIE			
BEL VIETNAM		11,5	11,5
KÄVEBE			
BEL MIDDLE EAST		0,4	0,4
BEL TUNISIE MARKETING	1 000		
BEL UK	27 255 175	39,4	39,4
BEL BELGIUM	1 138 577	15,5	15,5
BEL KARPER GIDA SANAYI	1 215 513 664	11,5	13,0
BEL NEDERLAND	1 000	31,8	31,8
GRUPO FROMAGERIES BEL ESPANA	3 254 751	143,1	197,5
BEL NORDIC	1 500	1,5	1,5
BEL SUISSE	54 824	3,3	3,3
BEL AFRICA			3,4
FROMAGERIES BEL MAROC	305 253	1,4	1,4
BEL BRANDS USA	150	238,0	238,0
FROMAGERIES BEL CANADA	800 000	5,6	5,6
FROMAGERIES BEL CÔTE D'IVOIRE	300 000		
BEL ROUZANEH DAIRY PRODUCTS COMPANY	699 693 663	15,1	15,1
BEL POLSKA	252 000	31,5	31,5
SYRAREN BEL SLOVENSKO	1 278 437	42,4	42,4
BEL SYRY CESKO	152	19,1	19,1
FROMAGERIES BEL HELLAS	10 000		

(en millions d'euros)

	Titres	Valeur nette au bilan 2023	Valeur nette au bilan 2022
SIEPF	259 995	2,4	2,4
BEL JAPON	10 002	4,0	4,0
BEI LE (SHANGHAI)	1	5,8	5,8
BEL CHEESE KOREA	495 000	4,0	4,0
BEL SOUTH AFRICA (PYT) LTD	2 600	2,8	2,8
BEL SENEGAL S.A.	40 000	0,6	0,6
BEL BRANDS DEUTSCHLAND GMBH	25 000		
BEL ITALIA S.R.L	1	0,3	0,3
BEL SHANDONG JUN JUN CHEESE	70	64,7	66,1
BRITANNIA DAIRY PRIVATE LIMITED	5 063 854	58,7	57,3
QUESOS BEL MEXICO	4	0,4	0,4
BEL PMO BEYROUTH	999	0,3	0,3
BEL INDIA	3 595 167	2,7	5,9
ZHEIJIAING RENZHICH	1 629 535	13,4	13,4
BEL HUB ASIA	1 500 000	1,1	
TRACKLOCK	210		
<i>Dont la valeur nette au bilan est inférieure à 15 par catégorie de titres</i>			
		808,7	870,1
Total participation		1 532,8	1 665,1
Autres titres immobilisés			
Français			
FPCI CAP AGRO-INNOVATION B	37 051	3,7	3,7
CAP AGRO II	20 000	1,9	2,0
SOGAL - SOCAMUEL	1 120		
Bel SA	63 332	19,6	21,8
STANDING OVATION	2 799	1,7	0,5
		26,9	28,0
Étrangers			
NEW PROTEIN FUND	4 790 000	4,2	4,0
LIVELIHOODS CARBON FUND	50 000	5,0	5,0
AGRIVIE FUND	5 000 000	3,9	3,5
CLIMAX	1 000	0,5	
		13,6	12,5
Total autres titres immobilisés		40,5	40,5
Valeurs mobilières de placement		92,4	144,8



Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2023

À l'Assemblée générale

Bel

2, allée de Longchamp
92150 Suresnes

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Bel relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2023, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

Fondement de l'opinion

| Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

| Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2023 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation de la valeur d'inventaire des titres de participation

(Note 1.3 « Règles et méthodes comptables - Immobilisations financières » de l'annexe aux comptes annuels)

| Description du risque

Au 31 décembre 2023, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 1 532,8 millions d'euros, soit 42 % du total de l'actif net. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition.

Les titres de participation font l'objet d'une dépréciation lorsque leur valeur d'inventaire se confirme être inférieure à leur valeur comptable. La valeur d'inventaire est déterminée sur la base de différents critères, dont la valeur du marché, la valeur d'utilité fondée sur les flux de trésorerie prévisionnels actualisés diminués de la dette nette de chaque filiale concernée ou sur la quote-part de situation nette le cas échéant. Les projections de flux de trésorerie sont basées sur des données budgétaires à 5 ans issues des plans d'affaires des filiales.

Compte tenu de l'importance des titres de participation au bilan et de la sensibilité des modèles d'évaluation aux hypothèses retenues dans la détermination des flux de trésorerie, nous avons considéré l'évaluation de la valeur d'inventaire des titres de participation comme un point clé de notre audit.

| Notre réponse au risque

Notre appréciation de l'évaluation de la valeur d'inventaire des titres de participation est fondée sur le processus mis en place par la Société pour déterminer la valeur d'utilité des titres de participation.

Nos travaux ont notamment consisté à :

- rapprocher les quotes-parts de situation nette retenues par la Société avec les états financiers des filiales ;
- lorsque la quote-part de situation nette est inférieure à la valeur nette comptable des titres :
 - › obtenir les prévisions de flux de trésorerie des entités concernées et les rapprocher des plans d'affaires des filiales ;
 - › vérifier la cohérence des hypothèses retenues dans la détermination des flux de trésorerie avec l'historique de performances du Groupe et des entités, et conforter, notamment par entretiens avec les responsables financiers de chaque zone géographique, les perspectives futures de croissance ;
- › apprécier, avec l'appui de nos spécialistes en évaluation, le modèle de valorisation et les taux d'actualisation retenus par rapport à des références de marché.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4 et L.22-10-10 du Code de commerce.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Bel par votre Assemblée générale du 12 mai 2010 pour le cabinet Grant Thornton et du 11 mai 2021 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2023, le cabinet Grant Thornton était dans la 14^e année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans sa 3^e année.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la Direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas

d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- ✧ il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- ✧ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ✧ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- ✧ il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- ✧ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 19 mars 2024

Les Commissaires aux comptes

Grant Thornton
Vincent Frambourt

PricewaterhouseCoopers Audit
Xavier Belet

5.5.3 Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes

Identité des contrôleurs légaux des comptes

Les Commissaires aux comptes titulaires sont :

► **Société Grant Thornton,**

représentée par M. Vincent Frambourt
29, rue du Pont, 92200 Neuilly-sur-Seine.

La société Grant Thornton a été nommée en qualité de Commissaire aux comptes par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 16 mai 2013 en remplacement de la société Pierre-Henri Scacchi, démissionnaire ; son mandat a été renouvelé le 12 mai 2016, puis renouvelé le 12 mai 2022 pour une durée de six exercices, expirant en 2028 à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027.

La société Grant Thornton est membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

► **Société PricewaterhouseCoopers,**

représentée par Messieurs Xavier Belet et Xavier Leroux
63, rue de Villiers, 92208 Neuilly-sur-Seine.

La société PricewaterhouseCoopers a été nommée en qualité de Commissaire aux comptes par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 11 mai 2021 pour une durée de six exercices soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle à tenir dans l'année 2027 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

La société PricewaterhouseCoopers est membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

Information concernant les démissions ou les non-renouvellements des contrôleurs légaux

Aucune démission, ni aucun non-renouvellement ne sont intervenus au cours de l'année 2023.

Honoraires des Commissaires aux comptes

Cette information figure dans la Note 11 de l'annexe aux comptes consolidés.

5.6 ► Vérification des informations financières annuelles

5.6.1 Déclaration de vérification des informations financières historiques

Se reporter aux Rapports des Commissaires aux comptes relatifs aux comptes consolidés et aux comptes annuels de l'exercice clos au 31 décembre 2022, figurant respectivement aux paragraphes 5.5.1 et 5.5.2 du présent document d'enregistrement universel.

Pour les exercices précédents, il convient de se reporter aux rapports suivants qui sont inclus par référence dans le présent document d'enregistrement universel conformément aux dispositions de l'article 28 du Règlement (CE) n° 809/2004 :

- les Rapports des Commissaires aux comptes relatifs aux comptes consolidés et aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ainsi que ces comptes eux-mêmes figurent dans le document d'enregistrement universel de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 6 avril 2021 sous le numéro D. 21-0258 respectivement aux paragraphes 5.5.1 « États financiers consolidés au 31 décembre 2020 » et 5.5.2 « États financiers de la Société au 31 décembre 2020 » ;

- les Rapports des Commissaires aux comptes relatifs aux comptes consolidés et aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ainsi que ces comptes eux-mêmes figurent dans le Document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 3 avril 2020 sous le numéro D. 20-0244 respectivement aux paragraphes 5.5.1 « États financiers consolidés au 31 décembre 2019 » et 5.5.2 « États financiers de la Société au 31 décembre 2019 ».

Les deux documents de référence cités ci-dessus sont disponibles sur les sites Internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org) et sur le site de la Société (www.groupe-bel.com).

Depuis le rapport annuel de Bel 2021 et suite à la sortie de côte en date du 25 janvier 2022, le document est déposé uniquement sur le site de la Société (www.groupe-bel.com).

5.6.2 Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux

Dans les comptes consolidés

Le montant des dépenses en matière de recherche et développement s'élève à 30 millions d'euros pour l'exercice 2023.

Dans les comptes annuels

En application des articles 223 quater et 39.4 du CGI, le montant des dépenses et charges non déductibles fiscalement s'élèvent à 438 618,18 euros.

Article D. 441-6 : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	4 684					680
Montant total des factures concernées TTC	110 732 662	207 460	310 801	5 986	3 128 525	3 652 772
% du montant total des achats TTC de l'exercice	7,39 %	0,01 %	0,02 %	0,00 %	0,21 %	0,24 %
% du chiffre d'affaires TTC de l'exercice						
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre des factures exclues						204
Montant total des factures exclues TTC						4 205 522
(C) Délais de paiement de référence utilisé (contractuel ou délai légal - art. L. 441.6 ou art. L. 443.1 du Code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	30/40/50 jours fin de décade : délais contractuels					

Article D. 441- 6 : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	455					3 229
Montant total des factures concernées TTC	10 903 569	2 093 839	1 143 169	126 117	13 318 794	16 681 919
% du montant total des achats TTC de l'exercice						
% du chiffre d'affaires TTC de l'exercice	0,7 %	0,1 %	0,1 %	0,0 %	0,9 %	1,1 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre des factures exclues						776
Montant total des factures exclues TTC						670 510
(C) Délais de paiement de référence utilisé [contractuel ou délai légal - article L. 441.6 ou article L. 443.1 du Code de commerce]						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	30 jours fin de décade date de facture (France) 60 jours date d'embarquement (Export)					

Résultats (et autres éléments caractéristiques) de la Société au cours des cinq derniers exercices (Articles R. 225-81, R. 225-83 et R. 225-102 du Code de commerce)

Nature des indications	2023	2022	2021	2020	2019
I. Capital en fin d'exercice					
Capital social	7 921 295	7 921 295	10 308 503	10 308 503	10 308 503
Nombre des actions ordinaires existantes	5 280 863	5 280 863	6 872 335	6 872 335	6 872 335
II. Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	1 361 378 095	1 284 088 178	1 267 171 218	1 323 456 351	1 317 068 112
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	184 910 513	766 329 708	41 504 823	112 165 679	66 840 700
Impôts sur les bénéfices	(1 735 448)	(6 670 287)	(17 398 163)	(1 771 915)	(7 084 961)
Participation des salariés due au titre de l'exercice	4 188 599	2 412 750	4 074 976	3 474 969	3 675 049
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	94 258 084	759 399 952	53 203 747	91 664 534	93 085 516
Résultat distribué	55 449 062 ^(a)	0	35 048 909 ^(a)	0	24 053 173 ^{(a) (b)}
III. Résultats par action					
Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	35	145,92	6,04	16,09	10,22
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	18	143,80	7,74	13,34	13,54
Dividende attribué à chaque action	10,5	19,10	5,1	0	3,50
IV. Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	1 078	1 092	1 108	1 033	1 000
Montant de la masse salariale de l'exercice	92 878 394	90 454 007	86 109 488	83 871 141	92 957 668
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales)	43 294 766	41 639 198	40 194 108	39 035 947	38 985 414

(a) Montant théorique car les actions propres détenues par la société n'ouvrent pas droit au dividende. La somme correspondant aux dividendes non versés de ce fait est affectée au « Report à nouveau ».

(b) Montant modifié par rapport au DDR 2019.
Dans le contexte de l'épidémie de Covid-19, le Conseil d'administration réuni le 20 avril 2020 a décidé de réduire le montant du dividende proposé par le Conseil d'administration du 11 mars 2020.

5.6.3 Informations financières non contenues dans les états financiers

Ce paragraphe est sans objet.

5.7 > Date des dernières informations financières

Le dernier exercice pour lequel les informations financières ont été vérifiées est l'exercice clos le 31 décembre 2022.

5.8 > Informations financières intermédiaires et autres

5.8.1 Informations financières trimestrielles ou semestrielles

Néant.

5.8.2 Informations financières intermédiaires

Aucune situation financière postérieure au 31 décembre 2022, n'ayant été publiée, ces paragraphes sont sans objet.

5.9 > Politique de distribution de dividendes

(en euros par action)	2018	2019	2020	2021	2022
Dividende net	4,95	3,50	0,00	5,10	19,10

Il sera proposé à l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2024 un dividende de 10,50 € par action au titre de l'exercice 2023.

5.10 > Procédures judiciaires et d'arbitrage

Les informations relatives aux procédures judiciaires et d'arbitrage figurent au Chapitre 2 « Facteurs de risques et politiques d'assurance » du présent rapport annuel.

5.11 > Changement significatif de la situation financière ou commerciale

Les principaux changements de la situation financière intervenus au cours de l'exercice sont décrits au paragraphe 5.3.1 et dans la Note 4.15.2 de l'annexe aux états financiers consolidés.

Les principaux événements de l'exercice concernant la situation commerciale du Groupe sont décrits au Rapport intégré.



Actionnnariat⁽¹⁾

6.1 Actionnnariat et capital _____ 298

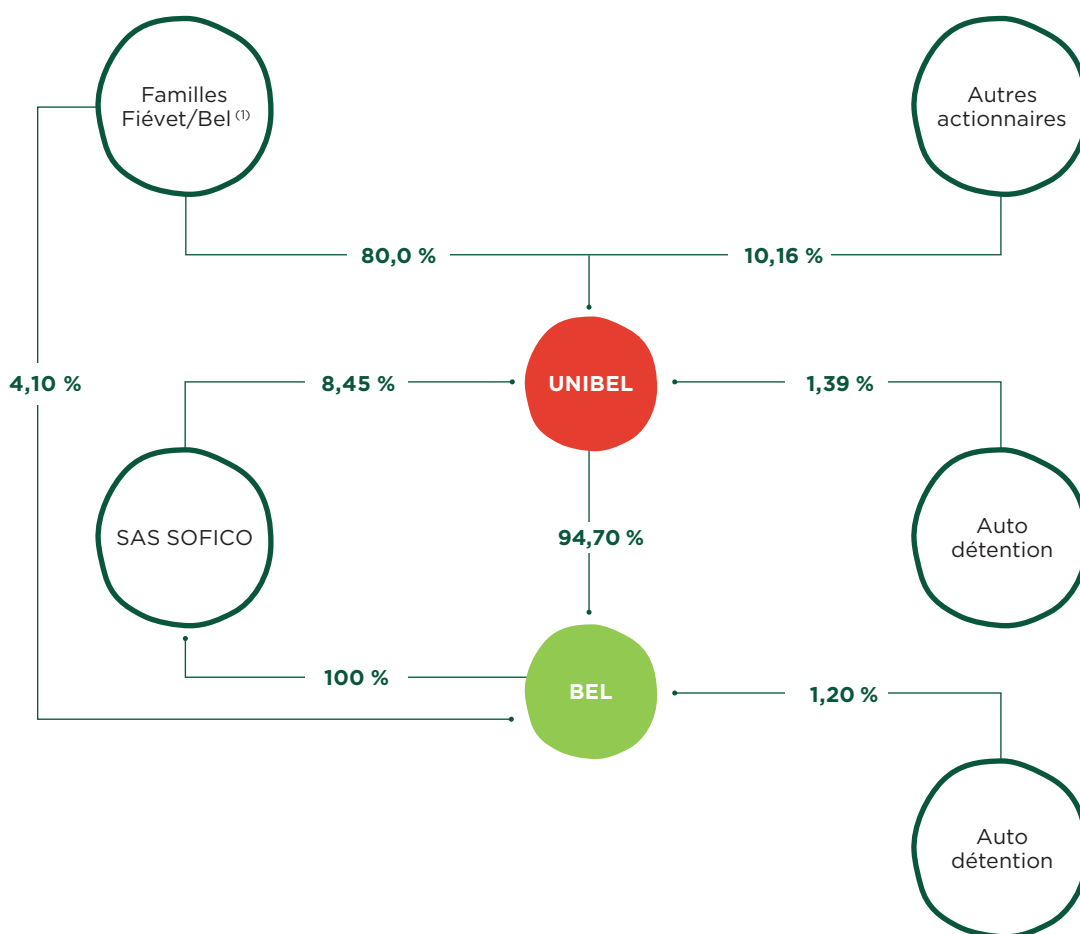
(1) Certaines informations de ce chapitre font partie du Rapport de gestion et du Rapport sur le gouvernement d'entreprise.



6.1 > Actionnariat et capital

6.1.1 Actionnariat au 31 décembre 2023 et au cours des trois dernières années

Organigramme actionnarial (en % du capital)



(1) Ce libellé regroupe les signataires du Pacte des actionnaires d'Unibel entré en vigueur le 19 septembre 2013 et les sociétés qu'ils contrôlent.

À la connaissance de l'émetteur, le capital de Bel est ainsi réparti entre les actionnaires :

Bel au 31 décembre 2023	Actions de capital		Droits de vote « bruts »		Droits de vote en AG	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Unibel ^(a)	5 001 031	94,70 %	9 652 268	95,71 %	9 652 268	95,71 %
Groupe familial Fiévet-Bel ^(b)	216 500	4,10 %	433 000	4,29 %	433 000	4,29 %
Sous-total	5 217 531	98,80 %	10 085 268	100,00 %	10 085 268	100,00 %
Autodétention	63 332	1,20 %	63 332	0,00 %	-	0,00 %
Totaux	5 280 863	100,00 %	10 148 600	100,00 %	10 085 268	100,00 %

(a) Société contrôlée au plus haut niveau par la famille Fiévet-Bel.

(b) Signataires du Pacte des actionnaires d'Unibel entré en vigueur le 19 septembre 2013 et les sociétés, autres qu'Unibel, qu'ils contrôlent.

Au 31 décembre 2023, le capital était composé de 5 280 863 actions auxquelles étaient associés, 10 148 600 droits de vote bruts et 10 085 268 droits de vote exerçables en Assemblée générale (l'écart correspondant aux actions auto détenues et aux droits de vote double).

La société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance Unibel est contrôlée par des membres du groupe familial Fiévet-Bel, qui sont liés par un pacte publié par l'Autorité des marchés financiers le 19 septembre 2013 ; ce pacte est détaillé dans l'avis AMF no 213C1436 du 26 septembre 2013 et dans le document d'enregistrement universel d'Unibel ; ces actionnaires contrôlent aujourd'hui 80 % du capital et 83,95 % des droits de vote bruts d'Unibel.

Par ailleurs, la Société Financière et Commerciale, Sofico, filiale à 100 % de la société Bel, détient en autocontrôle 8,45 % des actions d'Unibel.

Le pacte Dutreil no 2019/2 signé le 7 janvier 2019 et enregistré le 9 janvier 2019, d'une durée minimale de deux ans prorogeables tacitement pour une durée supplémentaire de trois mois, a été dénoncé auprès de l'administration fiscale par un courrier en date du 24 février 2021. En conséquence, celui-ci n'a pas été reconduit et a pris fin le 9 avril 2021, date à laquelle ont débuté les engagements individuels de conservation des bénéficiaires de donations réalisées à l'appui de ce Pacte. Les engagements individuels de conservation sont d'une durée de quatre années, soit jusqu'au 9 avril 2025.



Dès lors, un nouvel engagement collectif de conservation portant sur les actions Bel a été conclu le 1^{er} avril 2021, celui-ci présente les caractéristiques suivantes :

Engagement de conservation

Régime	Collectif
Date d'enregistrement/de départ	06/04/2021
Durée initiale de l'engagement collectif	2 ans
Reconduction	
% du capital engagé à la date de signature	71,58 %
% des droits de vote engagés à la date de signature	72,91 %
Signataire dirigeant	Antoine Fiévet
Signataire détenant au moins 5 % du capital	Unibel

Compte tenu de la radiation de la cotation de la société Bel intervenue le 25 janvier 2022, un avenant à cet engagement collectif de conservation est prévu.

Pour mémoire, les « pactes Dutreil » permettent aux détenteurs directs ou indirects des actions comprises dans le périmètre du pacte d'obtenir une exonération fiscale de 75 % en base taxable

vis-à-vis des droits de mutation ou de l'impôt de solidarité sur la fortune. En contrepartie, les bénéficiaires de cette exonération s'engagent à ne pas céder leurs titres pendant une durée de conservation, collective et individuelle, d'un minimum de six années.

Modifications dans la répartition du capital au cours des trois derniers exercices

Le tableau suivant indique la répartition du capital et des droits de vote exerçables en Assemblées générales des actionnaires sur les trois derniers exercices.

	31/12/2023			31/12/2022			31/12/2021		
	Actions	% capital	% droits de vote AG	Actions	% capital	% droits de vote AG	Actions	% capital	% droits de vote AG
Unibel ^(a)	5 001 031	94,70 %	95,71 %	4 988 946	94,47 %	95,70 %	4 680 560	68,11 %	91,58 %
Groupe familial Fiévet-Bel ^(b)	216 500	4,10 %	4,29 %	216 500	4,10 %	4,30 %	216 500	3,15 %	4,25 %
Sous-total concert	5 217 531	98,80 %	100,00 %	5 205 446	98,57 %	100,00 %	4 897 060	71,26 %	95,83 %
Sofil/groupe Lactalis ^(c)							61 851	0,90 %	1,21 %
Autres actionnaires							241 332	3,51 %	2,96 %
Sous-total public							303 183	4,41 %	4,20 %
Autodétention	63 332	1,20 %	0,00 %	75 417	1,43 %	0,00 %	80 620	1,17 %	0,00 %
Sofico							1 591 472	23,16 %	0,00 %
Totaux	5 280 063	100 %	100 %	5 280 863	100 %	100 %	6 872 335	100 %	100 %

(a) Société contrôlée au plus haut niveau par la famille Fiévet-Bel.

(b) Signataires du Pacte des actionnaires d'Unibel entré en vigueur le 19 septembre 2013 et les sociétés, autres qu'Unibel, qu'ils contrôlent.

(c) Société contrôlée au plus haut niveau par la famille Besnier et non représentée au Conseil d'administration.

6.1.2 Capital social

Situation au 31 décembre 2023

Le montant du capital souscrit et entièrement libéré est au 31 décembre 2023 de 7 921 294,50 euros. Il est divisé en 5 280 863 actions de 1,50 euro de nominal.

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

Titres donnant accès au capital, actions non représentatives de capital social, options

Au 31 décembre 2023, il n'existe ni titres donnant accès au capital, ni actions non représentatives de capital social, ni options. Les informations sur les programmes en cours d'attribution gratuite d'actions sont détaillées infra au paragraphe 6.2.3 « Stock-option – actions de performance ».

Délégations et autorisations consenties par l'Assemblée générale au Conseil d'administration (en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce) en cours de validité ou terminées en cours d'exercice

Date de l'Assemblée	Objet de la délégation	Montant nominal maximum autorisé ou nombre d'actions	Durée et/ou date d'échéance de la délégation	Date et modalités d'utilisation par le Conseil d'administration
14 mai 2020	Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue d'attribuer gratuitement des actions existantes et/ou à émettre aux membres du personnel salarié et/ou certains mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées.	30 000 actions	38 mois, soit jusqu'au 13 juillet 2023	
11 mai 2021	Autorisation à donner au Conseil en vue d'annuler les actions rachetées par la société dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce.		24 mois, soit jusqu'au 10 mai 2023	
12 mai 2022	Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour augmenter le capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise en application des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail.	Le montant nominal maximum des augmentations de capital ne pourra être supérieur à 1 % du capital social atteint à la date de décision de cette augmentation.	26 mois, soit jusqu'au 11 juillet 2024	
12 mai 2022	Délégation de pouvoirs pour réaliser une division de la valeur nominale des actions sous condition suspensive que le Conseil d'administration décide du principe de l'augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne dans le cadre de la treizième résolution de la présente Assemblée Générale et, le cas échéant, délègue sa mise en œuvre au Directeur général		26 mois, soit jusqu'au 11 juillet 2024	
24 novembre 2023	Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour augmenter le capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise en application des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail	3 %	26 mois, soit jusqu'au 23 janvier 2026	
24 novembre 2023	Délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue de permettre la réalisation d'une augmentation de capital réservée au profit de catégories de bénéficiaires, avec suppression du droit préférentiel de souscription	1 %	18 mois, soit jusqu'au 23 mai 2025	



Date de l'Assemblée	Objet de la délégation	Montant nominal maximum autorisé ou nombre d'actions	Durée et/ou date d'échéance de la délégation	Date et modalités d'utilisation par le Conseil d'administration
24 novembre 2023	Délégation de pouvoirs pour réaliser une division de la valeur nominale des actions sous condition suspensive que le Conseil d'Administration décide du principe de l'augmentation de capital dans le cadre de la première et seconde résolution de la présente Assemblée Générale et, le cas échéant, délègue sa mise en œuvre au Directeur Général		26 mois, soit jusqu'au 23 janvier 2026	
24 novembre 2023	Autorisation à donner au Conseil d'Administration en vue d'attribuer gratuitement des actions aux membres du personnel salarié et/ou certains mandataires sociaux	1 %	38 mois soit jusqu'au 24 janvier 2027	

Historique du capital social au cours des cinq dernières années

Date	Nature de l'opération	Nombre d'actions créées ou annulées	Variation du capital nominal (en euros)	Réserves	À l'issue de l'opération, nominal (en euros)	Nombre d'actions
01/01/2016	Situation de départ	-	-	-	10 308 502,50	6 872 335
31/12/2023	Situation finale	-	-	-	7 921 294,50	5 280 863

Modification des droits des actionnaires

Toute modification des droits attachés aux titres qui composent le capital est régie par les prescriptions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

Assemblées générales – mode de convocation – conditions d'admission et conditions d'exercice du droit de vote

Les modes de convocation, les conditions d'admission et les conditions d'exercice du droit de vote en Assemblées générales sont régis par la loi et les articles 20 et 21 des statuts de la Société, ainsi rédigés :

- les Assemblées générales ordinaires et extraordinaires se composent de tous les actionnaires, quel que soit le nombre de leurs actions ;
- l'Assemblée générale ordinaire annuelle est réunie au moins une fois par an, dans le courant du semestre qui suit la clôture de chaque exercice, sous réserve de prorogation de ce délai par décision judiciaire ;
- des Assemblées générales extraordinaires ou des Assemblées générales ordinaires convoquées extraordinairement peuvent être réunies en cours d'exercice ;
- les réunions des Assemblées générales ont lieu au siège social, ou en tout autre endroit indiqué dans l'avis de convocation ;

- l'ordre du jour est arrêté par l'auteur de la convocation, sous les réserves prévues par la loi. Aucun autre objet que ceux qui sont portés à l'ordre du jour ne peut être mis en délibération, sauf l'exception prévue par la loi concernant les révocations d'administrateurs et leur remplacement ;

- tout actionnaire peut également voter par correspondance, selon les modalités légales et réglementaires en vigueur.

Il est précisé que tout actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'Assemblée, peut y participer :

- soit en votant par correspondance ;
- soit en se faisant représenter en donnant pouvoir au Président, à son conjoint ou partenaire avec lequel a été conclu un pacte civil de solidarité, à un autre actionnaire, ou à toute autre personne (physique ou morale) de son choix dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur ou encore sans indication de mandataire.

Pour toute procuration donnée par un actionnaire sans indication de mandataire, le Président de l'Assemblée générale émettra un vote favorable à l'adoption des projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'administration et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolution.

Les formules de procuration de vote par correspondance sont établies et mises à la disposition des actionnaires conformément à la législation en vigueur.

6.1.3 Droits de vote

L'Assemblée générale extraordinaire du 2 décembre 1935 a institué un droit de vote double.

Conformément à l'article 24 des statuts, un droit de vote double de celui conféré aux actions au porteur eu égard à la quotité de capital qu'elles représentent est attribué aux actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative, depuis quatre ans au moins, au nom du même actionnaire.

Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible n'interrompt pas le délai de quatre ans susvisés et conserve les droits acquis.

En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes d'émission, le droit de vote double peut être conféré dès leur émission aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficiait de ce droit.

Le droit de vote double pourrait être supprimé par décision de l'Assemblée générale extraordinaire après approbation par l'Assemblée spéciale des actionnaires bénéficiaires.

En cas de démembrement de la propriété des actions, le droit de vote attaché à l'action appartient au nu-propriétaire, sauf pour les décisions concernant l'affectation des bénéfices pour lesquelles il appartient à l'usufruitier.

6.1.4 Stock-options – actions de performance

À ce jour, le Groupe n'a jamais utilisé de dispositif de stock-options. En revanche, des plans d'attribution gratuite d'actions (AGA) sous conditions de performance ont été mis en œuvre à partir de 2007. Les bénéficiaires des 12 premiers plans Bel ont pu céder les actions attribuées dans ce cadre.

Depuis 2007, un plan a été mis en place chaque année à l'exception de l'année 2021. Le tableau suivant établit la synthèse des plans ayant produit des effets sur l'exercice 2023.

Plans « AGA » Bel

N° du plan	14	15	16	17
Statut	Clôturé	En cours	En cours	En cours
Autorisation de l'Assemblée	22/05/2019	12/05/2022	12/05/2022	12/05/2022
Date d'attribution	11/03/2020	12/05/2022	12/05/2022	15/03/2023
Date d'acquisition	21/03/2023	13/05/2024	13/05/2025	25/03/2026
Date de disponibilité	21/03/2023	13/05/2024	13/05/2025	25/03/2026
Nombre de titres attribués	14 748	15 324 ^(b)	18 430 ^(b)	18 556 ^(b)
Nombre de titres transférés (transférables)	(12 085)	(13 143)	(15 984)	(17 842)
Nombre de bénéficiaires effectifs	87	81 ^(a)	90 ^(a)	102 ^(a)

(a) Sous réserves des conditions de présence et de performance.

(b) Plan uniquement en actions.

Au 31 décembre 2023, 46 969 actions existantes sont, après prise en compte des départs et des résultats connus, encore susceptibles d'être transférées dans le cadre des plans en cours. Au 31 décembre 2023, les salariés ne détenaient aucune participation au capital de Bel au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.

Suite au retrait de la cotation, Unibel a consenti à chaque bénéficiaire une promesse d'achat pour les actions transférées au titre du plan 14.



6.1.5 Programme de rachat d'actions : bilan et descriptif

Bilan des programmes de rachat d'actions

Aucun rachat d'actions n'est intervenu en 2023.

Nombre d'actions détenues en propre au 31 décembre 2023

Nombre d'actions autodétenues	63 332
% du capital en autodétention	1,20 %
Valeur comptable nette	19 567 milliers d'euros
Valeur nominale (1,50 euro par action)	94,9 milliers d'euros

Répartition par objectifs des titres de capital détenus arrêtée à la date du 29 février 2024

Nombre de titres détenus de manière directe et indirecte : 63 332, représentant 1,20 % du capital.

Nombre de titres détenus répartis par objectifs

Animation du cours par l'intermédiaire d'un contrat de liquidité	Néant
Opération de croissance externe	Néant





Informations supplémentaires

7.1	Renseignements concernant la Société _____	309
7.2	Renseignements sur les filiales et participations _____	310
7.3	Contrats importants _____	312
7.4	Documents disponibles _____	312





7.1 > Renseignements concernant la Société

Dénomination sociale, nom commercial et sigle

Bel

Cette dénomination pourra ou non être suivie de la mention :
La Vache qui rit.

Sigle : Bel SA

Nom commercial : La Vache qui rit – FB SA

Lieu et numéro d'enregistrement

Numéro RCS : 542 088 067 Nanterre

Code NAF/APE : 1051 C – Fabrication de fromage

Identifiant d'entité juridique (LEI)

Identifiant d'entité juridique (LEI) : 5493005GNGE7UFJCIL03

Date de constitution et durée

Date de constitution : 16 novembre 1922.

Date d'expiration : 31 décembre 2040, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation décidée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires.

Siège social, forme juridique et législation applicable

Siège social : 2, allée de Longchamp – 92150 Suresnes

Téléphone : + 33 1 84 02 72 50

Forme juridique : société anonyme à Conseil d'administration

Bel est une société anonyme de droit français, soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions prévues par le Code de commerce, et aux dispositions de ses statuts.

Exercice social

Du 1^{er} janvier au 31 décembre de chaque année.

Objet social

(Extrait des statuts – article 2)

La Société a pour objet, en tous pays :

- > le commerce, la fabrication, la transformation de tous produits laitiers, de leurs dérivés et de leurs composants ;
- > le commerce, la fabrication et la transformation de tous produits alimentaires, de leurs dérivés et de leurs composants ;
- > la réalisation de toutes opérations financières telles que l'acquisition, la gestion, la revente éventuelle de toutes

participations dans le capital de sociétés françaises ou étrangères ;

- > la construction, l'acquisition, la vente, la prise à bail, la transformation et l'appropriation de tous immeubles et locaux nécessaires à l'exploitation ;
- > l'étude, la création, la prise, l'achat, la location, l'exploitation ou la représentation de tous brevets, procédés de fabrication ou marques ;
- > la prise de participations dans toutes sociétés ayant pour objet la fabrication et la commercialisation de tous produits chimiques.

D'une manière générale, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières, pouvant se rapporter directement ou indirectement à l'objet social ou susceptibles d'en favoriser le développement, telles par exemple la diffusion ou la vente d'objets à caractère publicitaire ou destinés à la promotion des ventes.

Et ce, de toutes manières directes ou indirectes, suivant les modalités qui paraîtront appropriées sans aucune restriction tant à titre d'intermédiaire que par intervention et, notamment, par l'étude et la création de sociétés nouvelles ou par la prise d'intérêts dans toutes entreprises déjà existantes, soit sous la forme de participations, concessions de licences, soit au moyen de souscriptions ou d'achats de titres, parts et droits sociaux, soit encore en fusionnant avec toutes sociétés ou en les absorbant.

Condition, fixation et répartition des bénéfices

(Extrait des statuts – article 26)

Si le bénéfice distribuable déterminé conformément à la loi et constaté par l'Assemblée générale ordinaire annuelle après approbation des comptes est suffisant, l'Assemblée générale peut décider de l'affecter à un ou plusieurs postes de réserves, dont elle règle l'affectation ou l'emploi, de le reporter à nouveau ou de le distribuer aux actionnaires à titre de dividende.

L'Assemblée générale annuelle a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement en numéraire et/ou en actions.

L'Assemblée peut, en outre, prélever toutes sommes sur les fonds de réserve à sa disposition en vue d'une répartition aux actionnaires, sauf à indiquer expressément les postes sur lesquels les prélèvements sont ainsi effectués. Toutefois, les dividendes sont prélevés par priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

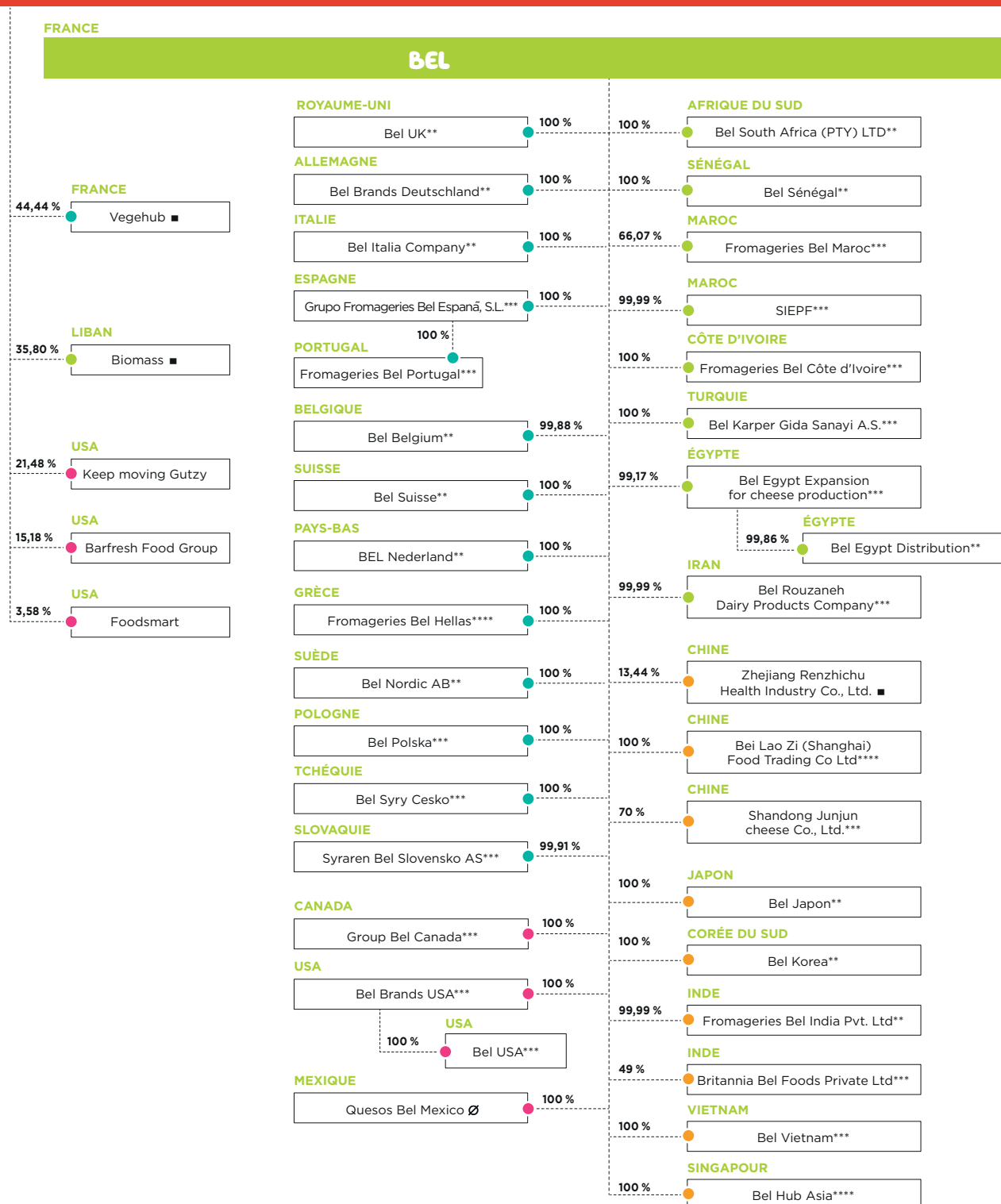


INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

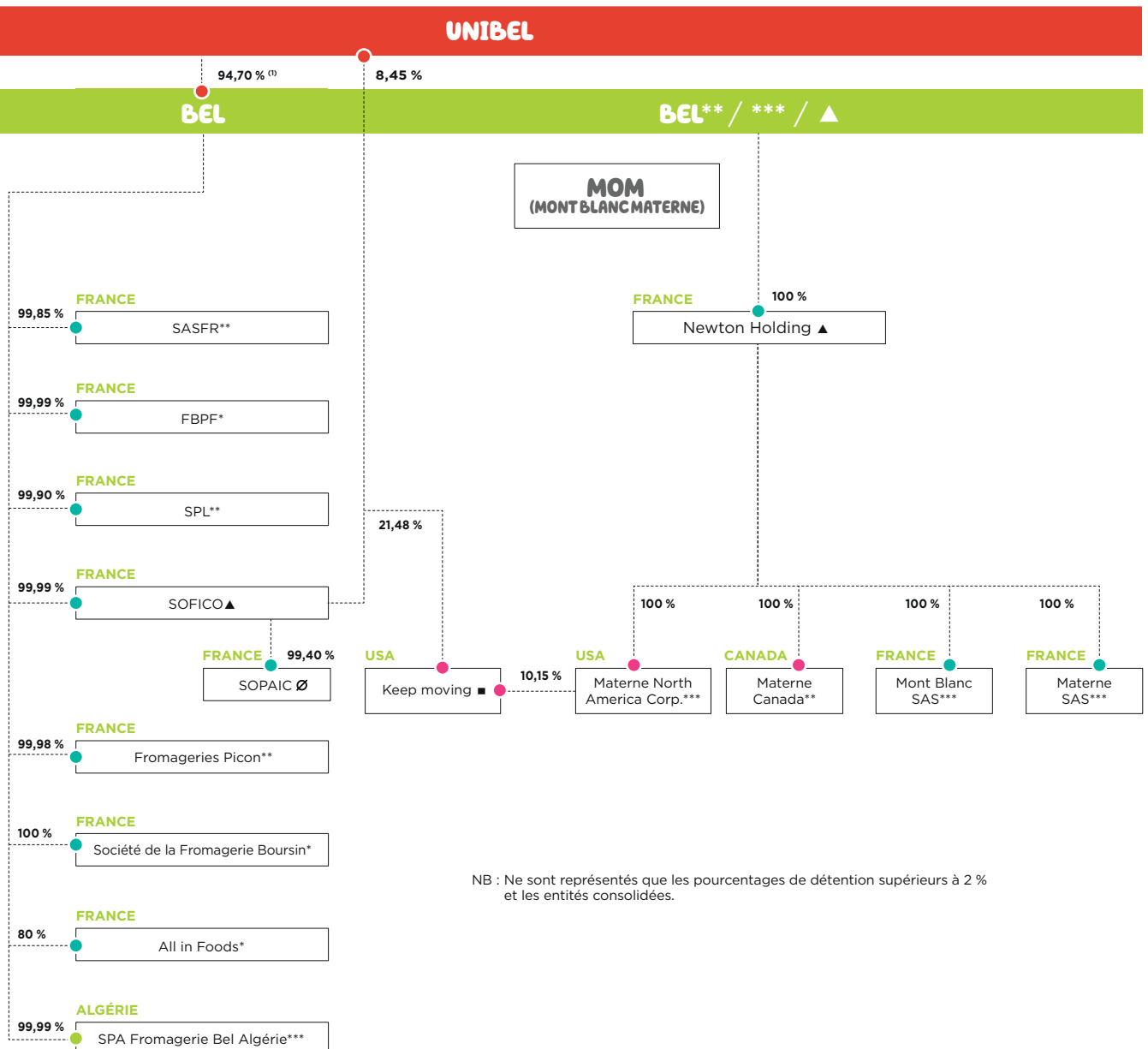
Renseignements sur les filiales et participations

7.2 > Renseignements sur les filiales et participations

UNIBEL



NB : Pour AIF, le contrôle est de 80 % et le pourcentage d'intérêt pour les besoins de l'établissement des comptes consolidés est de 100 %.
Ne sont représentés que les pourcentages de détention supérieurs à 2 % et les entités consolidées.



- * Activité de production
- ** Activité de commercialisation
- *** Activité de production et de commercialisation
- **** Services administratifs
- ▲ Société Holding
- Ø Sans activité en 2023
- Prise de participation /diversification

- Europe
- Amériques
- Asie-Pacifique
- Moyen-orient / Grande Afrique

(1) Soit 95,71 % hors auto détention.

NB : Pour AIF, le contrôle est de 80 % et le pourcentage d'intérêt pour les besoins de l'établissement des comptes consolidés est de 100 %.



7.3 > Contrats importants

Les contrats conclus par la Société et ses filiales dans le cadre normal de leurs affaires ne sont pas repris ci-dessous.

Bel a acquis, le 12 mars 2020, 80 % du capital de la société All In Foods, société ayant pour activité la fabrication et la commercialisation de produits constituant une alternative végétale au fromage. Un mécanisme de liquidité peut permettre à Bel de détenir 100 % du capital à l'horizon 2024.

Bel a acquis, le 8 juillet 2022, 70 % du capital de la société chinoise Shandong Junjun Cheese Co., Ltd.. Bel bénéficie d'une promesse de vente exerçable à sa seule option pendant 3 ans à compter du 8 juillet 2022 afin d'acquérir le solde du capital social de cette société.

Le 29 novembre 2022, Bel a acquis 49 % des parts de BDPL (Britannia Dairy Private Limited), filiale à 100 % de Britannia, première entreprise agroalimentaire indienne. Bel et Britannia ont en outre signé un accord *Joint Venture*, visant à accélérer le développement du marché naissant du fromage en Inde.

Le lecteur est invité à se reporter à la Note 6 du paragraphe 5.5.1 « États financiers consolidés » concernant le montant des engagements comptabilisés au 31 décembre 2023.

Des informations sur le contrat de prestations de service existant entre Unibel et Bel sont données au paragraphe 4.3.2 « Parties liées ».

7.4 > Documents disponibles

Les informations du Groupe sont disponibles sur le site Internet corporate www.groupe-bel.com, rubrique Finance.

Les statuts, les procès-verbaux des Assemblées générales, les Rapports des Commissaires aux comptes ainsi que les autres

documents sociaux peuvent être consultés au siège social de la Société auprès du secrétariat du Conseil d'administration sis 2, allée de Longchamp – 92150 Suresnes – France.



**2, allée de Longchamp
92150 Suresnes**

Société anonyme au capital
de 7 921 294,50 euros
RCS Nanterre 542 088 067
Code APE/NAF : 1051C

Pour suivre l'actualité Bel

[@groupe-bel.com](https://groupe-bel.com)



[@belcorporate](https://twitter.com/belcorporate)



[Bel](https://www.linkedin.com/company/bel)



[Bel Group](https://www.youtube.com/BelGroup)

Crédits photo

@bel - droits réservés - Jimmy Delpire
Amélie Marzouk - Mary-Lou Mauricio
Marie-Laure Eychenne - Adobe stock
Getty images: zhuang wang - Mint images
Compassionate Eye Foundation/Hero Images
Roman Mykhalchuk - ZenShui/Yves Regaldi
Valerii Apetroaiei - Tina Terras & Michael Walter
Walter Bibikow - Cavan Images.

Conception et réalisation : HAVAS Paris

